

# MAKTKAMPEN I ORKLA

*- en kasusstudie*

**Claus-Gunnar Berge**



Cand. Polit. 1992

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi

Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

November 2004



## Sammendrag

Denne oppgaven er en empirisk og teoretisk orientert maktanalyse av konflikten i Orkla ASA mellom år 2000 og 2004. Formålet med studien er todelt. For det første å gi en empirisk redegjørelse av og forklaring på maktutøvelsens komplekse karakter i en situasjon der eierne har tiltatt seg sterkere kontroll i selskapet, og for det andre å sette denne maktutøvelsen inn i et teoretisk rammeverk.

Utgangspunktet for konflikten var eiernes aktive forsøk på å utfordre Jens P. Heyerdahls mangeårige kontroll over de overordnede strategiene i selskapet. I kjølvannet av dette oppsto et motsetningsforhold mellom to paradigmer for å forstå hvordan – og for hvem – selskapet skulle drives. På den ene siden forsøkte en koalisjon av eiere å endre maktforholdet i selskapet mot en mer eierkontrollert modell, på den andre siden forsøkte en koalisjon av ledere, ansatte og eiere å beholde maktstrukturen i sin gamle form.

Avhandlingen rekonstruerer hendelsesforløpet i konflikten rundt et begrenset antall hendelser innenfor kasusets definerte rammer som forstås som sentrale i konflikten. Særlig knyttes disse til endringer i styrets og bedriftsforsamlingens sammensetning, samt konsernsjef Jens P. Heyerdahls avgang. Gjennom konflikten foregikk det en vedvarende prosess på flere plan for å redusere administrasjonens maktgrunnlag i selskapet. Etter at en ny eiersituasjon oppsto på vårparten 2000 var forholdet mellom administrasjon, styrende organer og en rekke eiere preget av uenighet. Dette ga seg for det første utslag i at noen ønsket å endre sammensetningen i styre og bedriftsforsamling i retning av større samsvar mellom eiernes og de formelle organenes oppfatninger. For det andre ble det initiert et press mot administrasjonen i den hensikt å gjøre denne til et verktøy for styret. Samtidig viser hendelsesforløpet at disse forsøkene på omstilling ikke gikk smertefritt i perioden som belyses her. Både de ansatte og administrasjonen motsatte seg eiernes omkalfatringer. Krefter på eiersiden ønsket blant annet endringer i retning av mulighet for nedsalg til en nærmere definert kjernevirksomhet og maksimering av aksjeverdien i Orkla. Ledelsen og de ansatte ønsket status quo med fortsatt bredde i driften og reinvesteringer av overskudd i denne. Samtidig, og i sammenheng med dette mer ideologisk orienterte perspektivet, kan konflikten ses på som en personkonflikt hvor diverse eiere ønsket Jens P. Heyerdahl vekk fra Orkla og norsk næringsliv. Studien viser at ulike interessegrupperinger kjempet om kontroll over

formelle organ som styre og bedriftsforsamling slik at man kunne få – eller beholde – strategisk kontroll over selskapet.

Den empiriske analysen avdekker hvorfor og hvordan maktforskyvningene i konflikten kom til. Gjennom å fokusere på noen få sentrale hendelser innenfor konfliktens tidsramme gjøres en detaljert studie av motiver og årsaker til denne endringen i maktforhold mellom eiere og administrasjon. I den teoretiske analysen anvendes et ressursbasert maktperspektiv gitt av Mary Rogers (1974). I dette perspektivet gir strategiske utspill i media, koalisjonsdannelser, og samtaler med aktører i sentrale posisjoner en utdypende forståelse av hvordan maktforskyvningene kom til å bli en realitet. Denne delen av avhandlingen søker å klargjøre hvilke maktstrategier og – mekanismer som har vært virksomme i dette kasuset, gjennom å vise at strategisk handlende aktører har søkt å få gjennomslag for sine interesser gjennom sin evne til å påvirke andre aktører.

Analysen viser at maktutøvelsen er kompleks, og på ingen måte begrenset til den formelle ansvarsdelingen som er institusjonalisert i lov- og regelverk. Det pekes på at eiernes ønsker om endringer ikke på tilstrekkelig vis kunne gjennomføres gjennom rent formalisert maktutøvelse alene. I tillegg forekom maktutøvelse gjennom mer uformelle mekanismer, som blant annet innebar å legge et betydelig press på selskapets besluttende organer gjennom media.

Studien er basert på intervjuer med noen av konfliktens aktører og andre personer som kjenner til saksforholdene, samt på en omfattende gjennomgang av dokumenter og avisartikler innenfor kasusets tidsramme.

## Forord

Denne oppgaven har kommet til som en del av et prosjekt om eierskapsstrukturer i næringslivet som Landsorganisasjonen i Norge (LO) har initiert, under hvilket jeg har fått anledning til å skrive min hovedfagsoppgave. I den forbindelse vil jeg gjerne rette en takk til min hovedveileder Øystein Nilsen ved Samfunnspolitisk avdeling, LO, for å ha trukket meg inn i prosjektet, og for god veiledning hele veien. Videre ønsker jeg å takke LO for tildelt stipend og disponibelt kontor under arbeidet. Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg mulighet til å utvikle mine kunnskaper og ferdigheter om en særdeles spennende sektor i det norske samfunnet, en utvikling som har vært både krevende og lærerik. En stor takk rettes også til oppgavens biveileder, Fredrik Engelstad, for hyppige gjennomlesninger og god veiledning gjennom hele prosessen.

Jeg retter også en stor takk til informantene som har bidratt til studien. Uten dere ville det ikke vært mulig å gjennomføre prosjektet. Videre vil jeg takke Harald Espeli og Knut Sogner ved Handelshøyskolen BI i Sandvika for den klargjørende samtalen vi hadde om oppgaven min på et tidlig stadium i skriveprosessen, samt mine medstudenter Kristin Eide, Mariann S. Leirvik, Ståle Østhus og Jo Ese for innspill og kommentarer. Takk også til Jon Vatnaland ved TIK-senteret, som har gitt meg meget verdifulle innspill gjennom mesteparten av studien. I den avsluttende fasen har også Christian Berge, Christoffer Berge og Randi Johannessen tatt seg tid til å kommentere oppgaven; takk også til dere.

Til sist vil jeg takke øvrig familie og venner som har holdt ut med meg i denne hektiske perioden: deres støtte har vært uvurderlig.

Oslo, november 2004

Claus-G. Berge



# Innhold

Sammendrag.....	iii
Forord .....	v
Innhold .....	vii
1. INNLEDNING .....	1
1.1 Problemstillinger og sosiologisk forankring .....	1
1.2 Valg av fokus og kasus, og kasusets rammer.....	3
1.3 Valg av metode og teori .....	5
1.4 Oppgavens struktur .....	6
2. TEORETISK RAMMEVERK .....	8
2.1 Handlinger og aktører.....	8
2.2 Maktperspektivet .....	13
2.3 Allianser .....	16
2.4 Maktstrategier og maktmekanismer .....	19
2.5 Oppsummering .....	20
3. METODE, EMPIRI OG ETIKK .....	21
3.1 Kasusstudiet som forskningsstrategi .....	21
3.2 Datainnsamling.....	22
3.3 Dataenes kvalitet .....	29
3.4 Etske utfordringer.....	35
3.5 Analytisk rammeverk .....	37
4. HISTORISK BAKGRUNN FOR KONFLIKTEN .....	39
4.1 Historiske variasjoner.....	39
4.2 Framveksten av et nytt paradigme .....	40
4.3 Interessemotsetninger .....	41
4.4 Orkla anno 2000 – i skjæringspunktet mellom leder- og eierkapitalisme.....	43
5. PRESENTASJON AV HOVEDLINJENE I HENDELSESFORLØPET .....	46
6. EMPIRISK ANALYSE.....	74
6.1 Maktforskyvninger mellom eiere og administrasjon .....	74
6.2 Oppsummering .....	100
7. TEORETISK ANALYSE .....	102
7.1 Kapitalismeparadigmene som ramme for strategisk handling .....	102
7.2 Maktstrategier.....	104
7.3 Maktmekanismer .....	113
7.4 Oppsummering .....	121
8. SAMMENFATNING.....	123
8.1 Besvarelse av problemstillinger .....	123
8.2 Forslag til videre forskning .....	128
REFERANSER .....	131





# 1. INNLEDNING

I perioden mellom våren år 2000 og våren 2004 fant det sted en maktkamp i Orkla ASA, et av Norges største børsnoterte selskaper. Med utgangspunkt i oppfatningen om at det er eierne som er et selskaps primære interessenter ble konserndirektør Jens P. Heyerdahl d.y.s sterke maktposisjon utfordret av en rekke av de mest sentrale eierne. Den ”direktørkapitalistiske” selskapsformen hadde dermed blitt utfordret av eiere som ønsket at innflytelsen over utformingen av selskapets overordnede strategier skulle befinne seg på deres hender.<sup>1</sup>

Maktkampen som fulgte utspilte seg mellom ulike fraksjoner bestående av styremedlemmer, aksjonærer, ansatte og administrative ledere, og førte til omfattende endringer i selskapet som forandret maktforholdet mellom eierne og administrasjonen. Jens P. Heyerdahl er nå ikke lenger ansatt i selskapet, og styre og bedriftsforsamling har endret sammensetning radikalt til det mer aksjonærvennlige.

Heyerdahl ga imidlertid ikke fra seg kontrollen uten motstand. Gjennom mange år med arbeid for å sikre den langsiktige strategiske tenkningen i selskapet besto formelle organ som styre og bedriftsforsamling i overveiende grad av representanter som støttet Heyerdahls linje. På tross av dette har eierne styrket sin maktposisjon i betydelig grad. Hvordan kan dette forklares? Hvordan har de kunnet ta til seg kontroll når selskapet i utgangspunktet var så sterkt styrt av Heyerdahl? Hensikten med denne studien er å gi en sosiologisk forklaring på disse maktforskjvningene.

## 1.1 Problemstillinger og sosiologisk forankring

Makt innen det økonomiske felt har i liten grad vært gjenstand for vitenskapelig analyse tidligere.<sup>2</sup> En sentral oppfatning innen økonomisk teori har nettopp vært at

[...] om det finnes makt i det økonomiske liv, er den i grunnen illegitim: I en velfungerende økonomi er det markedsprosesser som skal styre, ikke maktutøvere (Engelstad, Ekberg, Gulbrandsen & Vatnaland, 2003:21).

---

<sup>1</sup> Denne interessekonflikten defineres i kapittel 4 som konflikten mellom eier- og lederkapitalisme.

<sup>2</sup> Et tidlig sosiologisk bidrag ble presentert av Max Weber tidlig på 1920-tallet. For Weber var makt i relasjon til økonomi og marked et sentralt perspektiv, blant annet for å forstå klasseforhold (Weber, 2000).

Også maktforhold gjør seg imidlertid gjeldende der aktører søker å få gjennomslag for sine interesser. Markedsprosessene reguleres blant annet formelt gjennom lov- og regelverk, og videre foregår maktutøvelse også på det uformelle plan, ved at

[...] mye av den viktigste maktutøvelsen skjer [...] på indirekte måter. Aktører inngår i allianser, utformer regler, fortolker normer, bidrar til allmenn situasjonsforståelse, opprettholder organisasjoner og bygger sosiale institusjoner. Dette former i neste omgang det handlingsrommet som andre aktører opererer innenfor (Engelstad, Ekberg, Gulbrandsen & Vatnaland, 2003:23).

Økonomisk teori må derfor kunne sies å operere med en for snever forståelse av hvordan aktører handler i slike situasjoner, og dermed være uegnet som verktøy når ambisjonen er å foreta en detaljert studie av en kamp om kontroll i et stort børsnotert selskap. Økonomisk handlende aktører vil nødvendigvis også utøve makt, noe som nødvendiggjør et sosiologisk perspektiv, som også vil legge til grunn at

[...] aktører vil kunne handle etter emosjonelle og maktstrategiske motiver. Disse kjennetegn ved den sosiale aktør er å betrakte som genuine og i en forstand systematisk tilstede og kan derfor heller ikke defineres ut av analysen. Økonomiske handlinger er nødvendigvis også sosiale handlinger (Ekberg & Vatnaland, 2002:3).

Det er imidlertid foretatt få analyser av hvordan slik maktutøvelse foregår i en konkret og avgrenset prosess innen næringslivssektoren. De to offentlige maktutredningene som har blitt gjennomført i Norge i løpet av de siste tretti årene har, på tross av sitt omfang, ikke tatt for seg hvordan endringer i maktforhold kommer til syne i en konkret konfliktsituasjon mellom eiere og administrasjon.<sup>3</sup> Mandatet til den første maktutredningen gir eksplisitt uttrykk for et ønske om en mer overordnet tilnærming, der

oppgaven [må] være å få kartlagt maktforholdene i det norske samfunn som helhet. En bør derfor i denne sammenheng ikke drøfte maktforholdene *innen* de enkelte enheter i samfunnet, f.eks. innen bedrifter [...], ut over det som er nødvendig for å klarlegge maktrelasjoner mellom de viktigste grupper (NOU, 1982:3, s.1).

Denne utredningen har derfor i mindre grad fokusert på konkret maktutøvelse. Den andre maktutredningen har tilsvarende et manglende fokus på konkrete kasusbaserte maktanalyser, dog med visse unntak.<sup>4</sup> En utdypning av forståelsen som er presentert over synes derfor

---

<sup>3</sup> Det siktes her til Maktutredningen oppnevnt ved kongelig resolusjon av 22. september 1972, og Makt- og demokratiutredningen (1998-2003), oppnevnt 11. desember 1997. Se NOU, 1982:3 og NOU 2003:19 for mandater, innhold, og konklusjoner. Det skal imidlertid nevnes at Engelstad m.fl. (2003) kort tar for seg dette fenomenet i kapittel 6.

<sup>4</sup> Se for eksempel Ekberg & Vatnaland (2003).

nødvendig for å forstå hvordan formell og uformell maktutøvelse virker sammen. En studie som denne kan altså bidra til å belyse sider ved norsk næringsliv som i mindre grad har vært gjenstand for vitenskapelig oppmerksomhet tidligere. Videre har også en analyse av et konkret hendelsesforløp som så tydelig er en kamp om kontroll i en stor næringslivsorganisasjon egenverdi. Siden det fokuseres på et konkret tilfelle kan en slik studie bidra til å synliggjøre hvilke praksiser som gjør seg gjeldende i aktørenes forsøk på å få gjennomslag for sine interesser. Basert på en slik forståelse kan et problemstillingskompleks formuleres som følger:

- A. Hvordan kan hovedlinjene i konflikten beskrives?
- B. Hvordan evnet eierne, på tross av Heyerdahls sterke posisjon, å innta en sterkere maktposisjon i Orkla på bekostning av administrasjonen?
- C. Hvilke endringer i maktforholdet mellom eiere og administrasjon har forekommet?

I tillegg til hovedproblemstillingene finnes det noen underordnede spørsmål det er av interesse å få besvart. Disse spørsmålene blir håndtert i analysen.

Studiens ambisjoner er både av beskrivende og forklarende art. For det første er intensjonen å gi en fylldig beskrivelse av konfliktens hendelsesforløp. Dernest vil denne bli underlagt en empirisk orientert analyse av de viktigste maktforskyvningene i konflikten, og deretter en teoretisk analyse ved å sette aktørenes makthandlinger inn i et teoretisk perspektiv som kan forklare hvorfor maktforskyvningene skjedde.

## **1.2 Valg av fokus og kasus, og kasusets rammer**

Mitt fokus var i utgangspunktet å finne fram til prosessen(e) som leder til valg av styrerepresentanter i et selskap. Gjennom stadig økende kjennskap til det studerte feltet er imidlertid fokuset endret. Det er nå kampen om makt knyttet til konflikten mellom eiernes og ledelsens og de ansattes interesser, og hvordan maktforskyvningene mellom disse kan forklares i Orkla, som utgjør studiens hovedfokus. Med et slikt utgangspunkt er det viktig å

skaffe seg kjennskap til denne prosessens mange detaljer. Her fokuseres det på ett tilfelle; studien tar altså form av en kasusstudie.

Maktkampen i Orkla synes spesielt egnet som kasus fordi det kan ses på som både et kritisk og et ekstremt tilfelle. Et kritisk kasus kan defineres som et kasus som har strategisk betydning i forhold til en overordnet problemstilling (Flyvbjerg, 1991:149). Faktorer som bidrar til å gi maktspeillet i Orkla strategisk betydning er tidsmessig nærhet, sterkt mediefokus, og ikke minst Orklas sentrale posisjon i norsk næringsliv. Nærhet i tid gjør at informantene husker mange detaljer. Medias søkelys, eller bruken av media som arena, har strategisk betydning fordi det for en stor del er her de strategiske handlinger blir presentert - det offentlige rom blir en arena for strategisk interaksjon. Dette bidrar til at alliansene og prosessene er tydeligere her enn i mer fordekte tilfeller der spillet om makt utelukkende foregår i styrerommet og i private møter, og det blir dermed lettere å hente inn informasjon. Også Orklas sentralitet gir maktspeillet i Orkla strategisk betydning. Siden det finnes en konflikt mellom ulike grupperinger i dette selskapet, er muligheten til stede for at det kan skape ringvirkninger som påvirker andre selskaper. Dette gjør at forståelsen av det som skjedde i Orkla også kan ha betydning for andre selskaper i næringslivet mer generelt. Videre kan et ekstremt kasus forstås som et spesielt problemfylt tilfelle. Et slikt kasus er velegnet til å innhente spesielt mye og god informasjon om blant annet prosesser og maktstrategier (Flyvbjerg, 1991), og dette kasuset synes spesielt egnet til å kunne gi informasjon om prosesser som er virksomme i slike maktspill. Maktspeillet her er preget av intriger, personlige motsetninger har nådd avisene, og konflikten har gitt til dels store personlige konsekvenser i form av tapt anseelse, stilling og penger, og fremstår på den måte som spesielt problemfylt. Kasusets ekstreme natur gjør at maktspeillets prosesser blir tydeligere der de kommer fram i mediene. At konflikten delvis har hatt avisene som arena har blant annet betydd at antagelser om relasjoners art mellom aktører, om de er venner eller fiender, tidlig kunne etableres.<sup>5</sup> Kasuset ekstreme natur har altså lettet arbeidet med å avdekke de eksisterende interessekonflikter.

Det er vanskelig å trekke et skarpt skille mellom hva som faller innenfor kasusets rammer og hva som ikke gjør det, og dette må nødvendigvis være et resultat av fortolkning. Endringen i maktforholdet kan ses på som en glidende endringsprosess som både har røtter tilbake i tid, og

---

<sup>5</sup> En inngående diskusjon omkring kildene og bruk av disse presenteres i kapittel 3.

som vil fortsette å gjøre seg gjeldene også framover. En pragmatisk avgrensning kan allikevel gjøres. I denne studien betrakter jeg den nye eiersituasjonen som oppsto på vårparten 2000 som en introduksjon til konflikten som fulgte. De to nye eierpostene som ble bygd opp, henholdsvis av investoren Christen Sveaas og det svenske selskapet Skandia, la grunnlaget for økte motsetninger mellom forskjellige interessegrupperinger og kan slikt sett sies å være avgjørende for hva som videre fulgte. I den andre enden finner vi tilsynelatende en foreløpig avslutning av konflikten med styrevalget i mai 2004. På dette tidspunktet ble Sveaas stemt ut av styret, noe som innebar at både de ansattes tillitsvalgte og administrasjonen ble kvitt en av sine største og mest utholdende kritikere.

Akkurat som at studiens fokus endret seg gjennom studiens gang, kan også forståelsen av hva mitt kasus er et tilfelle av, sies å ha endret seg med økt forståelse av det studerte feltet. Etter hvert har jeg endt opp med en forståelse av at *mitt kasus er et tilfelle av en maktovergang fra administrasjon til eiere i et børsnotert selskap*. Slike overganger har primært vært gjenstand for studier utenfor Norge.<sup>6</sup> Sentralt i disse studiene har vært overgangen fra lederkapitalisme til eierkapitalisme.<sup>7</sup> Disse studiene har imidlertid tatt for seg endringer på makronivå, som paradigmeskifter, og hvilken effekt dette har på selskapenes økonomiske resultater. Andre studier har tatt for seg *hvem* som kontrollerer det moderne selskap.<sup>8</sup> I de fleste tilfeller er en slik overgang uproblematisk; eierne klarer å overbevise administrasjonen om at det er eierne som bør kontrollere selskapene. I noen tilfeller er en slik overbevisning ikke mulig, og dermed kan det oppstå en smertefull konflikt slik vi her ser det i Orkla. Siden mesteparten av den forskning som er gjort er amerikansk, og dermed ikke berører norske forhold direkte, er det av interesse å studere en slik prosess i detalj på en hjemlig arena.

### **1.3 Valg av metode og teori**

Tidligere forskning som tar for seg forholdet mellom de ulike kapitalismeparadigmene benytter seg hovedsakelig av et datatilfang basert på kvantitative teknikker.<sup>9</sup> Når ambisjonen

---

<sup>6</sup> På feltet økonomisk historie har noen imidlertid tatt tak i dette. Se for eksempel Sejersted (2001) og Sogner (2003).

<sup>7</sup> Se for eksempel Fligstein (2001), Lazonick & O'Sullivan (2000). Begrepsparet 'lederkapitalisme/eierkapitalisme' er lånt fra en av Fredrik Engelstads forelesninger ved ISS, UiO. Innholdsmessig forstår jeg dette som identisk med Fligsteins 'finance conception of control/ shareholder value conception of control', og Lazonick & O'Sullivans 'retain and reinvest/maximizing shareholder value'.

<sup>8</sup> Jf Fligstein & Brantley (1992).

<sup>9</sup> Ingen studier på dette temaet er funnet som tar i bruk kvalitative metoder. Se for øvrig Fligstein (2001), Lazonick & O'Sullivan (2000), Fligstein & Brantley (1992).

er å undersøke hvordan slike endringer kan finne sted i et konkret selskap på mikronivå, er imidlertid kvalitative metoder et mer probat verktøy. For å forstå *hvordan* maktutøvelse kan finne sted i slike selskaper kan en detaljert studie basert på tykke beskrivelser<sup>10</sup> gi en dypere forståelse av hvordan makt utøves i norsk næringsliv på mikronivå – gjennom en kasusstudie.

Samme logikk ligger bak valget av teoretisk rammeverk. Det aktørnære perspektivet gjør et mikroanalytisk teoretisk perspektiv til et adekvat verktøy for en mer teoretisk orientert analyse. Erving Goffman (1970) presenterer en mulighet for fortolkning av interaksjonssituasjoner der aktører handler strategisk for å få gjennomslag for sine interesser. Samtidig kan Goffmans forståelse bidra til å vise at aktørenes handlinger er berammet av strukturelle begrensninger, deriblant normer. Videre er det en underliggende idé i denne studien at evne til å utøve makt ikke utelukkende er fastlagt med den formelle rolle- og ansvarsinndelingen, som for eksempel prinsipal/agent- teori illustrerer. Maktperspektivet i denne studien tar utgangspunkt i Mary Rogers (1974), som gir et bidrag til en ressursbasert forståelse av makt, basert på og i tråd med Goffmans interaksjonisme. I denne sammenhengen vil også de to kapitalismeparadigmene definere hvem som søker sammen i interessefelleskap for bedre å stille rustet til å få gjennomslag for sine interesser. Med utgangspunkt i Rogers maktforståelse er det videre mulig å trekke fram et sett av påvirkningsstrategier som har virket igjennom flere maktmekanismer. En slik tilnærming er fornuftig når mye av maktutøvelsen foregår ”uformelt”. Strukturelle maktteorier har her ikke tilstrekkelig forklaringskraft.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket for studien. Her legges Mary Rogers maktperspektiv til grunn for hvordan aktørene kan utøve makt også utenfor de formelle kanalene.

Kapittel 3 er en presentasjon av studiens metodologiske rammeverk. I dette kapitlet gir jeg en beskrivelse av hvordan jeg rent metodisk har gått fram. Jeg diskuterer kasusstudiet som forskningsstrategi og hvordan datainnsamlingen har foregått, før jeg gjør meg noen betraktninger omkring de etiske utfordringene jeg har stått ovenfor.

---

<sup>10</sup> Jf Geertz (1973).

Kapittel 4 setter kasuset inn i en større historisk og samfunnsmessig sammenheng, hvor det etter en kort historisk framstilling av framveksten av et nytt paradigme for selskapsstyring og framveksten av økt eieraktivisme, vises at Orkla befinner seg i skjæringspunktet mellom det nye og det gamle paradigmet.

I Kapittel 5 presenterer jeg hovedlinjene i hendelsesforløpet. Dette er en grundig og detaljert framstilling av konflikten, sentrert rundt de største maktforskyvningene.

Kapittel 6 inneholder en empirisk orientert analyse av de viktigste maktforskyvningene innenfor kasusets avgrensninger. Analysen er primært rettet mot en avdekning av årsaker til hvorfor og hvordan disse ble en realitet.

Kapittel 7 er en teoretisk orientert analyse av det samme materialet. På bakgrunn av de foregående kapitlene kan der trekkes fram en rekke strategier for utøvelse av makt som aktørene har gjort bruk av. Disse kan videre sies å virke igjennom et sett av mekanismer som her blir gjort eksplisitte.

I det avsluttende kapitlet, kapittel 8, gjøres de oppsummerende bemerkningene. Først konkluderes det i henhold til problemstilling merket B, før det gis noen oppsummerende betraktninger omkring hva eierne har fått til på bekostning av administrasjonen, samt omkring den komplekse maktutøvelsen. Til sist gjør jeg meg opp noen tanker om muligheter for videre forskning.

## 2. TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapitlet presenterer et teoretisk rammeverk som utgangspunkt for å forstå maktutøvelsen i konflikten som fant sted i Orkla. Det tas utgangspunkt i kasusets kontekstbundne virkelighet, og ut fra denne fremlegges teorier jeg mener kan egne seg som analytiske verktøy. I denne sammenhengen kan det være nødvendig å presisere at disse ikke skal testes på det empiriske materialet, men brukes til å gi en forståelse av aktørenes maktutøvelse og hvilke former den kan ta.

Hendelsesforløpet kan forstås som et spill om makt i Orkla, hvor strategisk handlende aktører iverksetter forskjellige strategier i den hensikt å tilegne seg, eller beholde, maktposisjoner. I tidsrommet for analysen finnes en rekke samhandlingssituasjoner av spill-liknende art. Disse vil særlig gjøre seg gjeldende foran beslutningssituasjoner som ved valg av styremedlemmer, medlemmer til bedriftsforsamlingen, samt foran andre typer av beslutninger som ikke leder til noen formell beslutning – som eventuelle konsensusdannelser foran et styremøte. Her presenteres teori som kan belyse dette på et aktørnært nivå. Disse teoretiske perspektivene har relevans for denne studien fordi de tydeliggjør aktørenes tilknytning til det kontekstuelle og fordi de kan bidra til å gi en dypere forståelse av hvordan maktforskyvningene i kasuset har kommet til.

### 2.1 Handlinger og aktører

Oppfatningen om at hendelsesforløpet i konflikten omfatter spill-liknende samhandlingssituasjoner gjør det naturlig å ta utgangspunkt i et mikroanalytisk teoriperspektiv for å beskrive og forklare enkeltindividers og alliansers makthandlinger. Spillteori kan danne et nyttig utgangspunkt i så henseende. Denne teoriretningen har imidlertid fått kritikk, blant annet for at den ikke kan relatere spillet til dets sosiale omgivelser, og jeg vil derfor også trekke inn teori som kan belyse dette.

Intensjonen er her ikke å foreta noen form for spillteoretisk analyse, men å poengtere at aktørene handler strategisk i sosiale omgivelser. Spillteorien tar en del forutsetninger som har



vært utsatt for kritikk.<sup>11</sup> Utgangspunktet for spillteori (som handlingsteori) er en forestilling om at aktørene på en rasjonell måte velger et handlingsalternativ blant flere andre mulige under hensyntaken til andres (antatte) valg, som leder til forskjellige utfall. Skal et handlingsvalg være rasjonelt må det innfri tre krav. For det første må valget være foretatt på bakgrunn av rasjonelle preferanser, som fastsetter hva en aktør ønsker å oppnå. For det andre må det være foretatt på bakgrunn av rasjonelle oppfatninger, basert på aktørens kunnskaper om handlingssituasjonen, handlingsalternativene og konsekvensene av disse. For det tredje må valget være et resultat av en vellykket maksimeringsprosedyre, der nytte vurderes opp mot kostnader (Bugge, 2001).

### **2.1.1 Goffman og spillteori**

En slik aktørforståelse må imidlertid nyanseres. Spillteori har blitt kritisert for å være lite realistisk, blant annet av Erving Goffman (1970). Han mener at det i det virkelige liv er slik at spill-liknende interaksjoner foregår i en kontekst av begrensende og muliggjørende normer. Slike spill foregår ikke i et vakuum.<sup>12</sup>

Forståelsen av normer vil nettopp være et viktig teoretisk poeng i kritikken av spillteori. Spillteori behandler normer som gitte forhold ved spillet. Normer ses som fastlagte forutsetninger for spillet som i forkant av spillsituasjonen gjør visse handlingsvalg uaktuelle, eller som at det å følge eller bryte normer er en del av partenes interesser, det vil si at man vurderer nytte opp mot kostnader som følger ved enten å bryte eller følge disse normene.<sup>13</sup> Goffman forstår derimot normer som noe overliggende og strukturerende, men ikke statiske og på forhånd gitte. I interaksjonssituasjonen vil normer tolkes, manipuleres og reforhandles, uten at aktørene nødvendigvis er seg bevisst dette (Barnes, 1995).

Dette legger en sosial ramme om spillet. Aktørene har spilleregler å forholde seg til, og når man ikke overholder disse blir man gjenstand for reaksjoner som i stor grad kan endre forholdet mellom aktørene. Goffman ser ikke overholdelse av spillets regler som noe som reguleres av nyttekalkyler, men som regulert av det faktum at mennesker er sosiale vesener

---

<sup>11</sup> Se for eksempel Habermas (1984), Elster (1989b), og Bourdieu (1990).

<sup>12</sup> Også spillteorien vurderer aktøren som strategisk handlende, noe som kan utledes fra avsnittet ovenfor. Poenget hos Goffman, som etter hvert skal bli presentert, er imidlertid at normene ikke er statiske størrelser, men gjenstand for aktive forhandlinger gjennom samhandlingen.

<sup>13</sup> Normer blir imidlertid ikke behandlet på noen enhetlig måte innenfor denne teoriretningen. For et bidrag som er konsistent med denne oppfatningen, se for eksempel Coleman (1992).

som vurderer seg selv og andre etter moralske termer. Aktørene har dermed moralske forpliktelser til å overholde spillets regler. Som vi skal se senere kan dette illustreres ved en gruppe eieres reaksjoner på Jens P. Heyerdahls disposisjoner ved salget av den såkalte Skandiaposten på sensommeren år 2000.

Vurdering av konsekvenser av handlinger er i tillegg ofte vanskelige i praksis. Konsekvensene er ofte beheftet med usikkerhet, noe som vanskeliggjør en grundig konsekvensanalyse i forkant av handlingsvalget, som er en nødvendig forutsetning i spillteori (Hovi & Rasch, 1993). Fenomener som "makt", "status", "troverdighet", eller "verdighet", er vanskelige å måle og blir dermed vanskelig å sammenlikne med hensyn til hva som gir mest nytte eller verdi. Videre kan spillteori kritiseres for manglende fokus på tillit. Allianser og samarbeid over tid og avstand vil være vanskelige, og alle situasjonsdefinisjoner ustabile, dersom man ikke kan ha tillit til andres utsagn (Goffman 1970:135).

Spillteori tar også flere forutsetninger med hensyn til aktøren og de sosiale omgivelser enn det som kan gjenfinnes i den umodellerte virkeligheten. Spillteori er modellert etter rasjonelle aktører, det forutsettes at aktørene kjenner og handler etter sine egne beste interesser, og omgivelsene forutsettes å være kjente eller kalkulerbare. Hos Goffman forutsettes ikke denne strenge rasjonaliteten, og de sosiale omgivelsene bidrar til å påvirke handlinger i en grad man ikke nødvendigvis kan forutse.

### **2.1.2 Spillets sosiale omgivelser**

En av Goffmans viktigste forbedringer av spillteori er koblingen av spillet til dets sosiale omgivelser. Når spillet relateres til sin sosiale kontekst framkommer et nytt sett av egenskaper ved interaksjonen. Man kan vurdere spillerens intensjon med trekket, man får muligheter til å trikse med fakta (jukse), og man kan bestikke eller påvirke andre spillere slik at man øker mulighetene til å få sine interesser igjennom (Goffman, 1970). Av særlig interesse her er fokuset på aktørens intensjon med handlingen og hans eller hennes muligheter til å påvirke andre aktører. Store verdier, både økonomiske og normativt sett, står på spill for de involverte parter, og Orklas strategiske profil kan endres avhengig av dominerende grunnsyn for hvem og hva Orkla som organisasjon skal gagne. Aktørene handler ut i fra hva de tror vil fremme deres interesser. Dette leder fram til en forståelse av aktørene som intensjonelle og strategisk handlende.

Handlingsfeltet vil derfor nødvendigvis endre seg, både som konsekvens av andre aktørers handlingsvalg og av tilfeldigheter. Derfor kan man tenke seg at også aktørenes preferanser og oppfatninger endres seg gjennom konfliktens forløp, blant annet som følge av andre aktørers påvirkningsforsøk.

### 2.1.3 Strategiske handlinger og intensjonalitet

Aktørenes handlinger må altså forstås som utført i relasjon til de sosiale omgivelsene han eller hun befinner seg i; de må ta hensyn til andre aktørers sannsynlige handlingsvalg i sin vurdering av hvilket handlingsalternativ som foretrekkes. Samtidig kan, som vi har sett, denne vurderingen være problematisk. Uansett må aktørene ta hensyn til omgivelsene, uavhengig av hvor rasjonell han eller hun kan sies å være.<sup>14</sup> Strategisk samhandling eller interaksjon kan forstås som at

Two or more parties must find themselves in a well-structured situation of mutual impingement where each party must make a move and where every possible move carries fateful implications for all of the parties. In this situation, each player must influence his own decision by his knowing that the other players are likely to try to dope out his decision in advance, and may even appreciate that he knows this is likely. Courses of action or moves will then be made in the light of one's thoughts about the others' thoughts about oneself. An exchange of orientation to self and others can be called strategic interaction (Goffman, 1970:100-101).

En slik forståelse innebærer at aktørene handler med hensikt, de er med andre ord intensjonelle.<sup>15</sup> Intensjonalitet forutsetter for det første bevissthet (awareness) fra aktørens side, med andre ord er aktøren oppmerksom på at han eller hun befinner seg i en handlingssituasjon. For det andre involverer intensjonalitet mål med interaksjonen, handlingene er altså formålsrettede. For det tredje forstås det kalkulerende, selvbevisste valg av ulike typer adferd som midler til å få gjennom ønskede utfall i en handlingssituasjon (Rogers, 1977).<sup>16</sup>

Intensjonelle handlinger er dermed erkjent av aktørene som maktpolitisk strategi. En vanlig oppfatning innenfor rasjonell valgteori forutsetter streben etter refleksiv virksomhet hos aktørene, altså at deres handlinger er velbegrunnede (Hovi & Rasch, 1993). Men man kan

---

<sup>14</sup> Det argumenteres for at det også finnes handlinger som er ikke-intensjonelle (se for eksempel Goffman, 1992). Disse diskuteres ikke her da denne gruppen handlinger faller utenfor studiens fokus.

<sup>15</sup> Slik sett finnes det intet misforhold mellom den tradisjonelle spillteoretiske forståelsen og Goffmans "forbedring"; aktørene forstås som strategiske uansett, siden de i sitt valg av handlingsalternativ må ta hensyn til andres (mulige) handlingsvalg.

<sup>16</sup> Jon Elster presenterer en tilnærmet lik forståelse av intensjonalitet i "Making Sense of Marx" (1985). Intensjonalitet forutsetter ifølge Elster heller ikke nødvendigvis rasjonalitet, slik rasjonalitet er beskrevet ovenfor (samme sted).

imidlertid også tenke seg at maktforhold kan være til stede uten å være erkjente av aktørene. I tillegg til mer strukturelle maktforhold, som ofte er uerkjente av aktørene, kan dette være tilfelle også der man analyserer maktforhold med et mikroanalytisk perspektiv. Det uerkjente kan være tilstede i den påvirkning aktørers posisjon eller sosiale status kan ha på meningsdannelse. Det kan for eksempel tenkes at Heyerdahls status i selskapet som ”mannen som bygde Orkla” ubevisst kan påvirke aktører til å knytte Heyerdahls synspunkter og motiver opp mot hva som vurderes som Orklas beste.

Selv om ”posisjon” og ”sosial status” kan være delvis uerkjente eller ureflekterte, kan de likevel ligge under som bidrag til å styre en aktør til å handle i en bestemt retning. Grunnlaget for handlinger kan dermed være delvis uerkjent, siden disse forholdene ikke alltid er gjenstand for refleksiv virksomhet. Handlingsutspillene kan med andre ord sies å inkludere uerkjente, så vel som erkjente eller intensjonelle, faktorer.

Videre kan handlingene få uintenderte konsekvenser (Elster, 1983;1985). Som jeg kommer tilbake til i et senere kapittel, var det eksempelvis slik at bedriftsforsamlingens avgjørelse om å nekte investor Christen Sveaas en plass i styret medførte konsekvenser som neppe var intenderte fra forsamlingens side. Blant annet ble denne avgjørelsen en viktig del av argumentasjonen for å gjøre store endringer i sammensetningen av både styre og bedriftsforsamling noe senere.

#### **2.1.4 Aktører og arenaer**

I en kamp om makt i et kasus som det foreliggende, vil det eksistere en rekke aktører som alle handler ut fra at de ønsker å få gjennomslag for sine interesser. Konkret dreier dette seg om enkeltpersoner eller koalisjoner av aktører som kjennetegnes ved at de alle, på forskjellige måter, har en relasjon til Orkla ASA, og har interesser og ambisjoner i forhold til hvem som skal bestemme i selskapet. Disse inkluderer administrative ledere, ansatte tillitsvalgte, eiere (både private og institusjonelle), samt valgte representanter i styret, valgkomiteen og bedriftsforsamlingen. Alle disse har forskjelligartede og til dels motstridende interesser.

Disse aktørene kan videre sies å samhandle på forskjellige arenaer.<sup>17</sup> Vi kan skille mellom arenaer der aktører samhandler i fysisk nærhet til hverandre og arenaer der andre former for

interaksjon gjør seg gjeldene. Den første typen vil typisk inkludere maktutøvelse i forbindelse med ulike typer av møtevirksomhet og annen direkte kontakt aktørene imellom, som for eksempel i forbindelse med styremøter, generalforsamlinger, og telefonisk kontakt mellom administrasjonen og eierne.<sup>18</sup> Videre kan også mediene og det offentlige rom forstås som en arena for maktutøvelse.<sup>19</sup> Handlingsutspill har her delvis en annen karakter ved at det også eksisterer et bredt publikum som ikke nødvendigvis er tilstedeværende i ansikt – til – ansikt interaksjon.<sup>20</sup> Utspill her, for eksempel i avisene, kan altså sies å være åpne, i den forstand at de kan bidra til å påvirke flere enn kun de umiddelbart intenderte. ”De kan bidra til å skape en stemning rundt konsernet”, som en av mine informanter formulerte det.

Således finnes det altså et rom for handlinger som spilles ut på flere arenaer. Hvordan disse handlingene kan virke som makthandlinger tas opp i neste avsnitt. Der knyttes handlinger og utspill opp mot hvordan disse kan bidra til å påvirke andre aktører, det vil si hvordan aktører kan utøve makt.

## **2.2 Maktperspektivet**

Forståelsen av konflikten som et spill, impliserer at det finnes avgrensede spill-liknende situasjoner hvor aktørene forsøker å realisere sine forskjellige interesser. Mary F. Rogers maktbegrep trekkes inn i argumentasjonen for å vise hva som konstituerer aktørers evne til å utøve makt i disse situasjonene.

En ytterligere begrunnelse for å benytte Rogers maktbegrep ligger i anvendeligheten av å se på makt som noe mer enn bare tvang eller formell maktutøvelse. Makt som ulikt fordelt mellom ulike sosiale grupper, som i marxismen og andre makroorienterte samfunnsteorier, kan ha mye for seg i samfunnsvitenskaplige studier av mer generell karakter. I denne spesifikke studien fokuseres det på situasjonen, og aktørene må sies å være ganske like ut fra klassiske skillelinjer som sosial bakgrunn, kjønn, alder, og så videre. Rogers perspektiv passer bedre inn i en studie hvor fokuset er et spesifikt hendelsesforløp i en spesifikk sammenheng.

---

<sup>17</sup> Med arena siktes det her ganske enkelt til den skueplass hvor handlinger blir eksersert. En tråd kan her trekkes til Goffmans dramaturgiske metafor og hans idé om at handlingen (eg. rollen) spilles ut på en scene (Goffman, 1992).

<sup>18</sup> Denne formen samsvarer med hva Erving Goffman definerer som ansikt – til – ansikt interaksjon. Se Goffman (1992:22).

<sup>19</sup> En slik (analytisk) inndeling kan videre forstås som et skille mellom intern og ekstern maktutøvelse.

<sup>20</sup> Jf Goffman (1992:13), der han postulerer at ansikt – til – ansikt interaksjon normalt ikke foregår uten annet publikum enn aktørene som deltar i interaksjonssituasjonen.

Som det vil bli klart etter hvert muliggjør Rogers maktbegrep en forståelse av maktutøvelse som også inkluderer mer uformelle mekanismer.

Makt som fenomen har fått mye oppmerksomhet i sosiologiske analyser. Generelt synes de mange forskjellige definisjonene å se makt som å ha noe å gjøre med hvordan aktører påvirker, eller har kapasitet til å påvirke, andre mennesker i en retning som er i samsvar med deres egne ønsker eller preferanser (Rogers, 1974: 1419).<sup>21</sup>

I henhold til denne forståelsen definerer Rogers makt ut fra tre dimensjoner. For det første ser hun makt som evne (ability) mer enn som utøvelsen av en evne, med den begrunnelsen at

the perceived or real ability to influence can, then, affect outcomes, even when the exercise of that ability is not undertaken. Furthermore, the process of assessing others' ability to influence may lead over time to the development of relatively durable reputations for power in stable systems (Rogers, 1974:1420).

I følge Rogers kan det altså være nok å ha *evne* til å påvirke et gitt utfall for å endre det; evnen må ikke *utøves*. At dette kan lede til forholdsvis stabile oppfatninger av maktforhold innenfor et system, kan for Orklas del illustreres ved den gjengse oppfatningen av Heyerdahls maktposisjon i selskapet. På tross av at han som konsernsjef formelt var underlagt styret, hadde han rykte på seg for å behandle styret som om ansvarsforholdet var snudd på hodet.<sup>22</sup>

For det andre kan en aktører eller en gruppes makt forstås i relasjon til et gitt sosialt system.<sup>23</sup> En aktørs roller og status blir oppfattet som sentrale aspekter når det kommer til hans eller hennes kapasitet eller evne til å påvirke andre.<sup>24</sup> Dette innebærer at makt ses på som et individ- eller gruppefenomen relativt til hvilken posisjon man innehar innenfor et gitt system. En endring i en aktørs posisjon innenfor et slikt system vil med andre ord endre dennes evne til å utøve makt.<sup>25</sup> Heyerdahls maktutøvelse var for eksempel delvis knyttet til hans stilling som konsernsjef, og da han måtte trekke seg fra denne stillingen falt også en viktig del av hans maktbasis bort.

---

<sup>21</sup> Blant annet er denne forståelsen av makt nært knyttet opp til Webers forståelse slik den er presentert i "Makt og Byråkrati" (2000). Flere andre maktperspektiver springer også ut fra en slik webersk forståelse. Gudmund Hernes fokuserer blant annet på en "byttemodell" for makt (Hernes, 1975). Et slikt perspektiv vil ikke vektlegges her, da det i flukt med Seips kritikk vanskelig kan forklare det subtile og mindre målbare ved aktørenes maktutøvelse, som påvirkning av andre aktører er et eksempel på (Seip, 1978).

<sup>22</sup> If for eksempel Erikstad & Imsets (1998) beskrivelse av "maktmennesket" Heyerdahl, kapittel 10.

<sup>23</sup> Rogers (1974:1419).

<sup>24</sup> Samme sted, s. 1423. Også andre har vektlagt dette som en blant flere kilder en aktør har til å utøve makt, se for eksempel Seip (1978).

Betydningen av ens posisjon innenfor et gitt sosialt system impliserer også at evnen til maktutøvelse ikke så lett er overførbart til andre systemer. De ansattes konserntillitsvalgte kan tjene som eksempel. Blant de ansatte har de tillitsvalgte mye makt, de er posisjonert på toppen av fagforeningssystemet, og har for eksempel ressurser som nettverk utover rekkevidden til andre ansatte og fagforeningsfolk. I styrerommet, på den annen side, kan de kritiseres for ikke å være nok opptatt av lønnsomhet og at de tar for mye hensyn til å beholde hver eneste arbeidsplass. Dette kan føre til at de ansatte styrerepresentantenes argumentasjonskraft svekkes i forhold til de andre styremedlemmene.

Den tredje dimensjonen befatter seg med hvilke elementer som bør inkluderes i en definisjon av makt. Evne til å utøve makt forutsetter at man innehar (rests on the holding) faktorer (factors) som nødvendigvis er involvert i manifesteringen av denne evnen (Rogers, 1974:1424). Rogers kaller disse faktorene ressurser, et begrep hun gir følgende definisjon:

a resource is any attribute, circumstance, or possession that increases the ability of its holder to influence a person or a group (Rogers, 1974:1425).

Ressurser er maktutøvelsens basis og det som konstituerer den potensielle evne for maktutøvelse. Og siden konteksten, eller det sosiale system, er så viktig for hva som defineres som kilden til makt, betyr det at hva som forstås som relevante ressurser varierer med sammenhengen. Disse ressursene kan være midler for påvirkning, eller nødvendige forutsetninger for at slike midler skal kunne komme til anvendelse.<sup>26</sup>

I en konflikt som denne som undersøkes her, forstår jeg posisjon, informasjon, og penger som blant de viktigste ressursene maktspillers deltakere kan besitte.<sup>27</sup> Posisjon er en ressurs i den forstand at du avhengig av hvor du befinner i systemet vil ha ulik mulighet til å aktivere andre ressurser. Har man en stol i styrerommet kan man lettere påvirke andre, for eksempel med sin argumentasjonsevne eller karisma. Informasjon kan eksempelvis være kjennskap til et bestemt styremedlems syn på en sak som skal opp til votering i styret. Kjennskap til slike ting vil ha innflytelse på en aktørs evne til å påvirke andre, altså ens evne til å utøve makt, ved at kunnskapen legger grunnlaget for handlingsvalg. Penger er en ressurs i den forstand at de kan

---

<sup>25</sup> Rogers (1974:1423).

<sup>26</sup> Ut fra denne definisjonen skiller hun ut to typer av ressurser; instrumentelle ressurser og infraressurser. For en nærmere beskrivelse, se Rogers 1974: 1425-1428.

<sup>27</sup> "Posisjon" har altså innvirkning på en aktørs evne til å utøve makt på to måter. For det første i relasjon til et gitt sosialt system, og for det andre som en ressurs eller et maktmiddel i en konkret samhandlingssituasjon.

anvendes til å komme i posisjon for potensiell utøvelse av makt, for eksempel slik Sveaas anvendte penger da han kjøpte seg opp til å bli storaksjonær i Orkla. Sett i lys av de to store alliansene kan det så langt synes som at informasjon er en ressurs disse kniver om, ved at ledelsen, som forsyner styret og eierne med informasjon om selskapet, kan bedrive en form for kommunikasjonskontroll overfor styret. Informasjon (og kontroll over denne) blir dermed en viktig ressurs for ledelsen. For eiernes del vil penger være en viktig ressurs. Uten penger vil de aldri komme i posisjon for maktutøvelse. For øvrig er informasjon av vital interesse også for eierne.

Ut over informasjon og penger finnes det en rekke andre relevante ressurser som i dette spesifikke kasuset kan forstås som maktmidler. Eksempler er kontaktnett, tid, kunnskaper, rettigheter, autoritet, medietekke, kynisme, kreativitet, rykte, sosial status, og legitimitet. Hvordan disse relevante ressursene eller maktmidlene anvendes strategisk i konflikten i Orkla er et tema som tas opp i analysen. Mangel på, feil type, eller lav grad av, slike ressurser vil typisk konstituere kilder til avmakt. Basert på denne forståelsen, kommer Rogers definisjon av makt helt eksplisitt til uttrykk som “[...] the ability, which derives from the requisite resources, to influence” (Rogers, 1974:1428).

## **2.3 Allianser**

Et ytterligere aspekt ved maktutøvelsen kan relateres til aktørenes inngåelser i koalisjoner eller allianser (Seip, 1978). Ideen om at aktørene inngår i allianser for å kunne legge tyngde bak sine interesser er en sentral tolkning i denne studien, og springer ut av forestillingen om at aktører vil samarbeide i den grad de har felles interesser og mål. Nettverksbegrepet kan ses i forlengelsen av Rogers ressursorienterte maktforståelse, ved at det kan brukes til å forklare hvordan og hvorfor slike allianser dannes gjennom aktørenes posisjoner og personlige sosiale relasjoner.

Nettverk forstås her som ”mønstre av sosiale relasjoner mellom individer” (Grønmo, 1997:218). I en viss grad kan disse sies å ha klare rammer eller grenser, men i praksis er det gjerne vanskelig å kategorisk trekke en linje noe sted. Ofte vil skillene være av pragmatisk art, samt foretatt på bakgrunn av tolkninger av studieobjektets konkrete virkelighet. Disse relasjonene vil utgjøre en viktig strukturell kontekst for å forstå aktørene, da, som det vil



fremgå av analysen, aktører kan sies å konstituere allianser på grunnlag av felles interesser og mål.<sup>28</sup> Forholdet mellom eierkapitalisme og lederkapitalisme er en slik strukturell kontekst for å forstå de enkelte aktørers handlinger.<sup>29</sup>

Tilblivelsen av slike nettverk kan komme til på bakgrunn av både posisjonelle og personlige relasjoner (Ekberg & Vatnaland, 2002). På den første måten ved at ulike aktørers (formelle) posisjoner gir aktørene samme interesser og mål. På den andre måten ved at aktører har kjennskap til hverandres oppfatninger, interesser og mål. Tilblivelsen av disse personlige sosiale relasjonene kan ha sitt utspring både i tilfeldige og mer kalkulte situasjoner (Granovetter, 1974). Med kalkulert situasjon forstås her at man tar kontakt med en annen av konfliktens aktører i den hensikt å skape, eller å gjøre oppmerksom på, et interessefellesskap. Det er disse relasjonene som sammen med ens for andre attraktive ressurser eller maktmidler danner utgangspunktet for alliansedannelser.

Uten å anvende nettverksteoretiske begrep direkte, argumenterer Rogers for at personlige forbindelser som venner og bekjente på denne måten kan utgjøre en ressurs (Rogers, 1974). Mye av den påvirkningen man er i stand til å mobilisere på en personlig basis (i motsetning til en posisjonell basis) krever en eller annen form for personlig forhold mellom de som påvirker og de som blir påvirket. Forutgående kontakt med andre er ofte en forutsetning for å anvende ens makt i relasjon til dem, og en stor krets av forbindelser kan således utgjøre en ressurs. En felles definisjon av situasjonen og forståelse av interessefellesskap legger grunnlag for at ulike aktører kan søke sammen for å trekke veksel på hverandres ressurser.

Nettverksforbindelsene, forstått som ressurser, utgjør dermed en potensiell kilde til makt. Maktutøvelse blir altså muliggjort delvis gjennom det faktum at man allierer seg, i en kortere eller lengre periode, med andre aktører. Det ses imidlertid ikke bort i fra at maktutøvelse finner sted uten at allianser dannes, men der aktørene ikke har store nok ressurser, eller altså ikke nok midler for maktutøvelse, blir man for svak til å få gjennomslag for sine interesser alene og må handle i samarbeid med andre.

Hvem som inngår i en koalisjon må også forstås som situasjonsavhengig. Eksempelvis dannet Folketrygdfondet og de ansattes tillitsvalgte en interessekonstellasjon mot Røkke i

---

<sup>28</sup> Grønmo (1997:218).

<sup>29</sup> Jf kapittel 4, hvor disse begrepene blir diskutert nærmere.

konflikten som fant sted i Kværner for et par år tilbake,<sup>30</sup> mens fondet og de ansattes tillitsvalgte må sies å ha stått på hver sin side i konflikten som studeres her. Denne situasjonsavhengigheten indikerer at koalisjonsdannelser er avhengig av sak, som legger grunnlaget for hvilke interesser man har og hvilke mål man ønsker å oppnå. Her gjelder dette grovt sagt hvem som skal sitte med makten i selskapet. Denne konflikten kan forstås som å ha to sentrale allianser eller koalisjoner, og det er hovedsakelig mellom disse grupperingene kampen om kontroll over Orkla utspiller seg. På den ene siden finnes en rekke av eiere og eierrepresentanter som ønsket å endre maktforholdet mellom seg og den administrative ledelsen, og på den andre siden finnes aktører blant eiere, eierrepresentanter, ansatte og ansatte ledere som motsatte seg disse forsøkene.

Her kommer vi til kjernen av problemstillingen. I denne studien finnes et fokus på hva de ulike maktstrategier er rettet mot. Formålet med å tilta seg kontroll over formelle posisjoner, inngåelse i allianser, utspill i media, og samtaler foran styremøter, valgkomitémøter og generalforsamlinger, er å påvirke andre aktører (deriblant beslutningstakere) for derigjennom å endre eller opprettholde bestemte forhold. De kan sies å være rettet mot (a) å påvirke et bestemt utfall i en beslutningssituasjon, eller (b) fremprovosere en beslutningssituasjon som (a) kan virke igjennom. Aktørene står sterkere dersom de sammen kan argumentere for sine interesser gjennom (potensiell) anvendelse av sine ressurser. Man øker med andre ord sin mulighet for å få gjennomslag for sine interesser gjennom samarbeid med andre (Ekberg & Vatnaland, 2002). Påvirkningskraften på en beslutningstaker, eller votør, er større der for eksempel representanter for administrasjonen og for de ansatte (og kanskje et av de aksjonærvalgte styremedlemmene) står sammen om å mene at Christen Sveaas i styremedlemsposisjon er skadelig for selskapet. En slik allianse av ulike aktører vil virke mer troverdig i den forstand at de inkluderte vil gi hverandres standpunkt legitimitet i kraft av sin egen og hverandres posisjon. Nettverkspartnere er også viktige som kilde til informasjon. Får man ikke kjennskap til hva som har foregått på uformelle møter, innholdet av telefonsamtaler, eller lignende, sitter man uten den fulle innsikten i hva som foregår i spillet rundt seg.<sup>31</sup>

Fra noen hold har det kommet påstander om at det ikke er nok fokus på i hvilken grad folk er i stand til å skape sine egne rom hvor de kan få gjennomslag for sine interesser og nå sine mål ved å anvende sine nettverk som ressurs (Rahman, 1998). Jeg mener at dette nettopp blir

---

<sup>30</sup> Jf Dyrnes & Valderhaug (2002).

<sup>31</sup> Allianser er også viktige for andre formål. Disse diskuteres nærmere i analysen.

muliggjort gjennom å se forannevnte teorier og nettverksbegrepet i sammenheng med hverandre. Allianser, eller nettverksrelasjoner, danner en koalisjon eller fellesbase av ressurser som hver fraksjon vil anvende i den hensikt å trumfe sine interesser igjennom. Der makt er potensialitet basert på ressurser, anvendes alliansene nettopp for å skape egne rom hvor man kan få gjennomslag for sine interesser og nå sine mål.

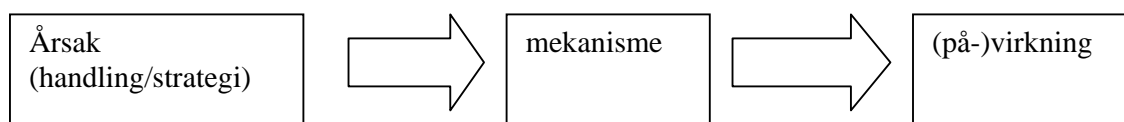
## ***2.4 Maktstrategier og maktmekanismer***

Så langt er det altså gjort klart at aktørene kan forstås som strategiske, og at deres handlinger er rettet mot å påvirke andre aktører i den hensikt å skape rom for å få gjennomslag for sine interesser. Videre kan dette foregå både internt og eksternt, gjennom å spille på ulike arenaer. Dette leder fram til en forståelse av at aktørene kan ta i bruk forskjellige strategier for å få gjennomslag for sine interesser.

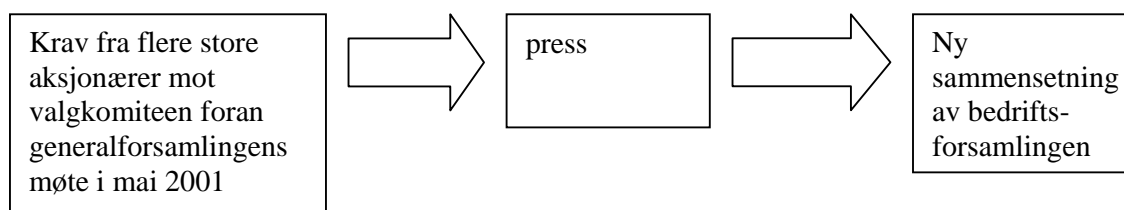
Disse maktstrategiene kan med utgangspunkt i maktperspektivet betegnes som intenderte (sekvenser av) handlinger, planlagt eller gjennomført i den hensikt å oppnå gjennomslag for sine interesser. Basert på aktørenes ulike evne til å utøve makt, kan det foretas en avgrensning mellom formelle og uformelle strategier, avhengig av en aktørs kontroll over ressurser, posisjon og tilknytning til koalisjon eller interessefelleskap. Gjennom slike påvirkningsstrategier kan altså aktørene utøve makt, og dermed få gjennomslag for sine interesser. Ressurser, som for eksempel informasjon om en motstanders privatliv, kan påvirke beslutningstakere til å realisere påvirkerens interesser, og er som vi har sett i tråd med Goffmans bearbeidede spillperspektiv ved at det normative element gjør seg gjeldende i interaksjonen.

De formelle strategiene er i hovedsak fundert i det vi kan kalle åpne praksiser, blant annet knyttet til bruk av eksisterende regelverk og utøvelse av innflytelse gjennom kjøp av aksjer. De uformelle er primært fundert i mer eller mindre skjulte praksiser, knyttet til påvirkning av mer subtil karakter. Eksempelvis kan utspill som inneholder negative utsagn om en annen person komme på trykk i avisene, i form av lekkasjer fra anonyme kilder, i form av kritikk, eller lignende.

Disse uformelle strategiene kan sies å virke gjennom et sett av mekanismer, rettet mot andre aktørers ”kunnskaper og oppfatninger, ved å påvirke de verdier, preferanser og normer [disse har]” (Ekberg & Vatnaland, 2002:16). De ulike maktstrategiene virker her gjennom de observerte mekanismene overbevisning, press, diskreditering, og påvirkning av situasjonsdefinisjonen, som kan forstås som former for makt, og som illustrerer *på hvilke mer overordnede måter* aktørene kan utøve makt.<sup>32</sup> Strategiene står altså til mekanismene som det partikulære til det mer generelle. Mekanismene betegner dermed en kausalsammenheng mellom årsak(er) (strategi/handling) og (på-) virkning:



Konkret kan denne sammenheng illustreres med følgende eksempel:<sup>33</sup>



## 2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert et teoretisk utgangspunkt for å forstå maktutøvelsen i kasuset. Jeg har vist at aktørenes handlinger må ses i sammenheng med de sosiale rammene eller omgivelsene aktørene befinner seg i. Videre har jeg presentert et maktperspektiv som griper tak i kasusets kontekstbundne virkelighet. Til slutt trakk jeg fram at makthandlingene tar form av strategier for maktutøvelse som virker gjennom et sett av mekanismer. Dette teoretiske fundamentet vil avtegne seg stadig sterkere etter hvert som vi beveger oss gjennom de forskjellige analysekapitlene.

<sup>32</sup> En slik forståelse av mekanismebegrepet faller sammen med Elsters sene mekanismebegrep ”as intermediate between laws and descriptions” (Elster, 1998:45). Se også Elster (1983: ”Introduction”).

<sup>33</sup> I dette konkrete tilfellet var det, som jeg kommer tilbake til, flere årsaker som synes å ha vært avgjørende for bedriftsforsamlingens nye sammensetning i 2001. Spesielt viktig i denne sammenheng synes ledelsens og de ansatte tillitsvalgte mislykkede forsøk på å påvirke sentrale institusjonelle eiere som Folketrygdfondet. Intensjonen her er imidlertid ikke å gi en fullstendig oversikt over årsakene til resultatet av denne prosessen, men å illustrere det teoretiske prinsippet.

### 3. METODE, EMPIRI OG ETIKK

I dette kapitlet presenterer jeg først kasusstudiet som forskningsmetode. Deretter beskrives datainnsamlingen, både de ulike kilder til informasjon og ulike utfordringer forbundet med innhenting. Derneft kommer en diskusjon omkring valideringen av dataene, før jeg diskuterer etiske utfordringer forbundet med studien.

#### 3.1 *Kasusstudiet som forskningsstrategi*

Når man ønsker å klarlegge strategiske handlingers betydning i forklaringen av maktforskjvninger mellom interessegrupperinger i et selskap, framstår det som en fruktbar løsning å velge en forskningsstrategi som egner seg for innhenting av detaljinformasjon. En slik tilnærming kan bidra til en mer nyansert virkelighetsforståelse enn man ville fått hvis man ensidig fokuserte på mer oversiktspreget viten. Ved å gå i dybden på et enkelt tilfelle kan man tilegne seg en bedre forståelse av aktørenes handlinger, man kan med andre ord få fyldigere beskrivelser av hendelsene. Gjennom vedvarende nærhet til den virkelighet som studeres oppnår man konkrete erfaringer, og får gjennom denne nærheten tilbakemeldinger, og den studerte virkeligheten framstår dermed som mer kompleks (Flyvbjerg, 1991: 143-144).

Kunnskapen jeg ønsket å innhente i denne studien er av en slik art at den bidrar til rekonstruksjon og belysning av de historiske prosesser konflikten i Orkla presenterer. Disse prosessene er fastlagt i tid og rom, og dermed fremstår kasusstudiet som særlig egnet til å fremskaffe denne kunnskapen. Kasusstudiet kan defineres som:

en intensiv og detaljert studie av et enkelt tilfelle, enten for dets egen skyld eller fordi man mener at tilfellet belyser et generelt tilfelle eller problem (Ekegren, 1997:45).

Som nevnt i innledningen er konflikten i Orkla av en noe spesiell karakter, da den kan beskrives som et både kritisk og ekstremt kasus. I hovedsak er ambisjonen her å gi en beskrivelse av og forklaring på endringen i maktforholdet mellom eiere og administrasjon i Orkla, fordi jeg oppfatter saken slik at dette har egenverdi. Jeg studerer altså ”det enkelte tilfelle” for ”dets egen skyld”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Eventuell overføringsverdi i kasuset diskuteres under avsnittet ”Overførbarhet – det gode eksempels makt” senere i dette kapitlet.

En forståelse av at kasusstudiet har egenverdi som vitenskapelig undersøkelse og kan anvendes uten å suppleres av andre metoder, har imidlertid møtt kritikk.<sup>35</sup> Hvordan kan for eksempel min studie gi et bidrag til økt forståelse av et mulig paradigmeskifte fra lederkapitalisme til eierkapitalisme? Det kan argumenteres for at alle sosiale fenomen kommer til som følge av enkeltaktørers egenskaper, mål, oppfatninger og handlinger (Elster, 1985:5). Med en slik forståelse vil enhver kasusstudie være et viktig bidrag for økt forståelse av sosiale fenomen også på makronivå.

Kasusstudiet har også blitt kritisert for å være spesielt utsatt for forskerens subjektive og tilfeldige skjønn. Dette er en kritikk som bør tas alvorlig da man i studiet av ett enkelt tilfelle lett kan komme i skade for å bekrefte sine innledende antagelser. I denne studien synes det også som om at de fleste er enige om situasjonsdefinisjonen, noe som gir en ekstra utfordring med å ikke sile ut eller overse informasjon som kan bidra til å rokke ved denne generelt aksepterte versjonen av hendelsesforløpet. Min innledende forståelse av hendelsesforløpet var i stor grad basert på mediedekningen, noe som gjør de kildekritiske bemerkningene påtrengende. En slik kritisk vurdering har blitt gjort ved å vurdere mediedekningen opp mot andre kilder.

## **3.2 Datainnsamling**

Studiens metodologiske tilnærming er ikke den mest brukte i sosiologien. I dette avsnittet gir jeg derfor en redegjørelse for hvordan innsamlingen av dataene har foregått og hvordan de brukes i studiens analytiske del. I tillegg er det nødvendig å presentere de ulike datainnsamlingsmetodene i detalj og sammenhengen dem i mellom. Til slutt i dette avsnittet trekker jeg frem det dialektiske forholdet mellom empirien og teorien, hvori:

det av gjørende kriterium for [studiens] troverdighet ikke [ligger] i en isolert betraktning av kildene, men i forholdet mellom kildene og en større teoretisk sammenheng (Dahl, 1973:80).

### **3.2.1 Rekonstruksjon av en historisk prosess**

Det finnes få sosiologiske studier som på samme måte som min studie tar sikte på å rekonstruere en historisk prosess for deretter å forklare hvordan aktørenes handlinger kan

---

<sup>35</sup> Vedrørende kritikk av kasusstudiets egenverdi, se for eksempel Abercrombie m. fl. (1984:34), og Campbell & Stanley (1966:6-7).

bidra til å forklare maktforskyvninger mellom ulike interessegrupperinger. En studie som imidlertid ligner metodologisk sett er Ekberg & Vatnlands studie av strukturendringer i norsk finanssektor. Som i deres studie er min metodologi

dels basert på en generell forståelse av samfunnsvitenskapens og historiefagets metodologi, og dels på praktiske 'common sense'-tilnærminger tilpasset [mitt] spesifikke studiefelt (Ekberg & Vatnaland 2002:26).

Framstillingen av den historiske prosessen tar hos meg form av et utvalg av hendelser i det aktuelle tidsrommet for analysen. En slik framstilling av hendelsesforløpet må nødvendigvis bli en tolkning, hvor detaljene konsentreres rundt det som kalles "turning points" (Abbott 1997:110), her forstått som "sentrale hendelsesmomenter som på avgjørende vis betinger prosessen videre forløp" (Ekberg & Vatnaland 2002:29).

Gjennom medias dekning, intervjuer med sentrale personer, samt Granskningsrapporten,<sup>36</sup> har rekonstruksjonen av prosessene gradvis fått et helhetlig preg. En slik empirisk beskrivelse kan imidlertid vanskelig bli uttømmende, men gitt at mitt empiriske grunnlag er utfyllende nok kan det fungere som en adekvat basis for den videre analysen, samt illustrere den mer generelle antagelsen at vi i norsk næringsliv ser en endring i oppfatningen vedrørende hvem som bør utforme selskapets overordnede strategier og av for hvilke formål selskapet drives.

Hensikten med å rekonstruere hendelsesforløpet er altså å legge en empirisk basis for analysen. Basert på det presenterte handlingsforløpet er det mulig å trekke ut aktørenes strategiske handlinger, og gjennom disse si noe om deres evne til å påvirke andre aktører for å få gjennomslag for sine interesser. Avhengig av om de lykkes med sine strategier, har dette konsekvenser for i hvilken grad det forekommer maktforskyvninger mellom administrasjon og eiere. Studien tar således sikte på å gi en beskrivelse av, og forklaring på, hvordan et forsøk på et regimeskifte fra administrativ kontroll til eierkontroll over overordnede strategier kan foregå på mikroplan, belyst gjennom konflikten i Orkla.

### 3.2.2 Kilder

Det presenterte hendelsesforløpet er rekonstruert på bakgrunn av flere typer kilder. Både intervjuer av aktører, journalister og kommentatorer, dokumenter, aviser og andre medier

---

<sup>36</sup> Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen (2000). Denne rapporten vil også i det følgende bli referert til som "Granskningsrapporten".

ligger til grunn for analysen. Datagrunnlaget i form av dokumenter er begrenset av de data som foreligger (Dahl, 1973:48). I tillegg har jeg altså produsert data ved å gjennomføre intervjuer med sentrale aktører. Selv om idealsituasjonen i kartleggingen av en slik historisk prosess fordrer ”fullstendig” tilgang til eksisterende kilder, er en slik tilgang til empirien vanskelig å tilegne seg i praksis. Man må imidlertid stille krav til at man tilegner seg empiri slik at utvalget ”gir en adekvat representasjon” av det eksisterende.<sup>37</sup> Tilgangen på data kan også sies å være tilfeldig.<sup>38</sup> I mitt tilfelle kan dette kanskje eksemplifiseres best ved hvem som har ønsket å møte til intervju med meg. Flere sentrale aktører i denne konflikten har takket nei til å stille til intervju. Dette har den konsekvens at mine konklusjoner delvis får en indikerende karakter, men dette ligger allerede under som en ”betenkning” i problemstillingen; mine forklaringer er ment som et bidrag til økt forståelse av fenomenet som undersøkes – ikke som fullstendig redegjørelse for hvilke mekanismer som er virksomme.

De ulike kildene møter hverandre i forbindelse med rekonstruksjonen av hendelsesforløpet, og i forbindelse med kontrollen av informasjon tilegnet på de forskjellige måter. Dokumentene har blitt brukt til å kartlegge hendelsesforløpet. Intervjuene har i tillegg til å øke min forståelse av hendelsesforløpet blitt anvendt til å øke min forståelse av aktørenes motivasjon og hensikter. Hensikten med å benytte seg av en utforskende intervjuform har derfor vært å supplere informasjonen som er hentet inn gjennom andre kilder, samt søke etter alternative innfallsvinkler til å forstå hendelsesforløpet og aktørenes motivasjon. Intervjuene er dermed brukt som en del av bakgrunns materialet i studien. Etiske hensyn tilsier også at intervjuene ikke bør brukes for aktivt og eksplisitt i oppgaveteksten, fordi det kan bli vanskelig å anonymisere informanter i et så gjennomskiktig kasus som dette.

Forholdet mellom metodene bærer preg av at studien i datainnsamlingsfasen har fellestrekk med historieforskningens metoder. Jeg har anvendt de ulike kildene til gjensidig korrigering av rene saksforhold som forekommer. Informasjon fremkommet i intervjuer blir for eksempel vurdert i forhold til hva som har fremkommet i media eller i Granskningsrapporten.

---

<sup>37</sup> Samme sted, side 50.

<sup>38</sup> Samme sted, side 48.



### **3.2.3 Om dokumentene og avisartiklene**

Med dokumenter menes her i hovedsak rapporter og pressemeldinger produsert og offentliggjort av Orkla ASA. Blant disse er hovedrapporten til Granskningsutvalget fra år 2000 den viktigste. Dokumentene vedrørende granskningen er for øvrig vurdert i sin helhet i den grad de er offentliggjort, det vil si saksgangen i sin fulle lengde med tilleggsrapporter, juridiske betenkninger, pressemeldinger og andre redegjørelser. Disse er referert til i teksten der det har falt seg passende.

Avisartiklene har flere funksjoner i studien. For det første bidrar de til å verifisere saksforhold der jeg har informasjon fra andre kilder, og for det andre vil et utvalg av disse anvendes for å eksemplifisere og illustrere strategiske handlinger og utspill hos aktørene. Utvalget av avisartikler er altså strategisk valgt. Denne tilnærmingen er nødvendigvis subjektiv – i den forstand at andre undersøkelser vil kunne legge andre dokumenter til grunn i sin analyse av samme sak. En slik utvalgsmetode er valgt fordi hensikten ikke er å utføre en diskursiv dokument- eller tekstanalyse, men å vise hvordan ulike aktører og interessegrupperinger aktivt bruker media som del av sin maktutøvelse. Gitt hensikten med avisartiklene er de også valgt ut fra tidsrommet innenfor kasusets tidsrammer. Der aktørene uttaler seg i avisene er det ikke opplysningenes grad av ”sannhet” som først og fremst er av verdi for meg, men deres utspill som (strategiske) handlinger (Dahl, 1973).

Den første kategorien er således ledd i en selvpresentasjon regissert av Orklas informasjonsavdeling, mens den andre presenterer utspill og kommentarer produserte og distribuerte av utenforstående formidlere, som for eksempel Aftenposten og NTB.

### **3.2.4 Om intervjuene**

I dette avsnittet tar jeg for meg ulike aspekter knyttet til utvalget av informanter og intervjusituasjonen. Jeg har valgt å gi denne kilden noe mer plass enn de øvrige, da forhold rundt intervjuet som metode har skapt visse problemer som er verdt å diskutere nærmere.

#### **Tilnærminger til, og utvalg av, informanter**

Problemer med å skaffe intervjuobjekter blant næringslivets topper er velkjent (Thomas, 1995). I denne kassstudien er det betydelige begrensinger på hvem som er aktuelle for meg å ta kontakt med. Næringslivsorganisasjoner, Orkla ikke unntatt, tar forhåndsregler for hvordan

de skal skjerme sine toppledere for tilnærminger fra utenforstående, noe som har gjort det vanskelig å komme i direkte kontakt med de som har vært aktuelle for mine henvendelser. Samfunnsforskning på næringslivet krever som regel spesielle introduksjoner for å opprette tillit til at forskningen ikke kommer til å underminere organisasjonens konkurransefortrinn og mål – i form av anbefalinger fra portvakter, nettverksforbindelser eller annet (Thomas, 1995). I denne studien har tilgangen på slike introduksjoner vært minimal. I forbindelse med et intervju denne oppgavens biveileder skulle gjennomføre med en av konfliktens aktører under den da pågående Makt- og demokratiutredningen 1998-2003, fikk jeg imidlertid delta som medintervjuer.

Andre intervjuavtaler har det vært mer krevende å få i stand. Alle potensielle informanter har fått tilsendt en formell forespørsel enten per brev eller per e-post med beskrivelse av prosjektet mitt og hvorfor deres medvirkning har vært av interesse for meg. Forespørslene som ble sendt per brev viste seg å være en mindre vellykket måte å søke kontakt med mulige informanter på, da mange unnlot å gi tilbakemelding. Disse prøvde jeg senere å nå gjennom e-post eller telefon, også der med varierende resultat. I noen tilfeller ble henvendelsene også først foretatt på via e-post, for deretter å bli etterfulgt av en formell brevlig henvendelse etter ønske fra informantens side.

I tillegg til å kontakte maktkampens aktører har jeg ringt til en rekke aviser med spørsmål om disse hadde en person med relevant kompetanse jeg kunne sende en formell henvendelse per brev. Jeg ringte i alt seks aviser, hvorav jeg fikk positiv tilbakemelding fra to, noe som videre resulterte i ett intervju. Den aktuelle informanten fikk tilsendt et formelt brev tilsvarende det som ble beskrevet ovenfor.

Normalt vil utvalget av informanter i en kvalitativ studie styres av hva man ønsker å si noe om, og i tillegg avgrenses av tilgang til det strategiske utvalget. Som regel vil personene man ønsker å intervju falle inn under en spesifikk kategori mennesker, som for eksempel høyskolestudenter eller annen generasjons innvandrere i alderen 20-30 år. Man har derfor ofte en større gruppe mennesker å henvende seg til. I en kasusstudie som denne stiller det seg litt annerledes. Antall potensielle informanter er lite, og i tillegg vanskelig tilgjengelige. Et viktig perspektiv for meg har vært å få fram i hvilken grad maktforhold og overordnet strategisk profil har endret seg i Orkla, samt hvordan dette har skjedd. Det har derfor vært naturlig for meg å definere det strategiske utvalget av informanter ned til aktørene i spillet, og i tillegg det

man kan kalle eksterne kommentatorer som journalister og konsulenter. Av disse har aktørene utgjort den viktigste gruppen, siden deres kunnskaper og oppfatninger er førstehånds i forhold til konflikten. Dermed består utvalget mitt av en forholdsvis kort liste med navn.

Intervjugrunnlaget mitt ble til slutt bestående av syv informanter, hvorav én av disse ble intervjuet to ganger. Av hensyn til informantenes anonymitet kan jeg ikke gi noen nær beskrivelse av dem, men felles for dem alle er at de har relevante kunnskaper om konflikten i Orkla, og er bredt sammensatt med hensyn til posisjon og interesser. Lengden på intervjuene har variert fra ca 30 minutter til over to timer, avhengig av hvor nært informanten har stått konflikten. Alle intervjuene har gitt meg mye og relevant informasjon som jeg har kunnet ta med meg videre i arbeidet med analysen.

### **Intervjuenes form, og utforming av intervjuguiden**

Tidlig i prosessen med utformingen av intervjuguiden vurderte jeg muligheten av å anvende ulike mer eller mindre strukturerte guider avhengig av hvilken gruppe informanter som ble intervjuet. Denne ideen ble forkastet siden en slik fremgangsmåte ville ha gitt meg store problemer når informasjonen skulle analyseres, fordi informantene rett og slett ville ha besvart ulike spørsmål. Jeg valgte å løse dette problemet ved å ta utgangspunkt i en mer utforskende form for intervjuing, hvor informantene ble gitt relativt frie tøyler. Alle informantene ble presentert for de samme temaene og fikk gi uttrykk for sin egen forståelse av situasjonen. Der det var nødvendig ble det stilt oppfølgings- og utdypningsspørsmål. Dette har gjort det lettere å sammenlikne historiene deres, av den grunn at denne delen av analysegrunnlaget er ulike versjoner av det samme hendelsesforløpet. I praksis foregikk dette ved at jeg først sa litt om hva jeg var interessert i å få vite noe om, for deretter å gi intervjuobjektet anledning til å gi sin tolkning av omstendighetene. Jeg stilte også spørsmål innenfor de ulike temaene der det passet seg, for at jeg skulle få svar på det jeg ønsket, og for at alle informantene skulle komme innom de samme tema. På denne måten fikk jeg mulighet til å legge ulike forståelser til grunn for analysen. Mitt inntrykk er at jeg har fått et bredere informasjonstilfang enn hva tilfellet sannsynligvis hadde vært med mer strukturerte intervjuer.

### **Gjennomføringen av intervjuene**

I forkant av intervjusituasjonen var det nødvendig å foreta noen praktiske valg, blant annet i forhold til om intervjuene skulle tas opp på bånd. Min tilnærming til problemet har vært at jeg i utgangspunktet ønsket å gjøre opptak av samtalene, og dette ble også i de fleste tilfeller gjort etter at informantene ble spurt om samtykke. I ett tilfelle falt det seg ikke naturlig å spørre, og

båndopptaker ble da naturligvis ikke brukt. Det man forstår som subjekt - subjekt relasjonen mellom meg og informanten tilsa at samtalen ikke burde tapes (Thagaard, 1998).

Valg av sted for gjennomføringen av intervjuene ble også tatt i betraktning i forkant (Thomas, 1995). I mange tilfeller kan man tenke seg at informanten kan føle seg spesielt komfortabel i kjente omgivelser, og ukomfortabel i ukjente omgivelser. Jeg valgte å la informantene bestemme sted for gjennomføringen av intervjuene, og i de fleste tilfeller ble de gjennomført på informantens kontor.

Jeg valgte å legge til rette for en forståelse av situasjonen hvor informanten bekledde rollen som autoritet i møtet med meg. Siden informantene ble gitt mulighet til å utbrodere seg relativt fritt, ble de også gitt muligheten til å forklare meg hva som skjedde, hva som var viktig og hvordan hendelser og personer skulle forstås. En slik fremgangsmåte, hvor jeg som intervjuer fremsto som kunnskapløs, men lærevillig, hadde den fordel at mine forutgående antagelser ikke ble styrende for informasjonsinnhenting. Denne fremgangsmåten ga meg også i visse tilfeller ny forståelse som igjen bidro til å endre studiens fokus.

### **3.2.5 Et dialektisk forhold mellom teori og data**

I retrospektiv viser det seg at gangen i studien ikke har vært et lineært foretagende hvor en ren deduktiv eller induktiv tilnærming har kommet til anvendelse. Tvert imot har forholdet mellom teori og data vært preget av gjensidig påvirkning.

Studiens praktiske problemløsning ble påbegynt ved at jeg i starten av arbeidet satte meg inn i saken gjennom å lese avisartikler, og ved å gjennomføre et pilotintervju med en av konfliktens hovedaktører. På denne måten fikk jeg en innledende forståelse av hva konflikten gikk ut på, samt en oversikt over hvem som var konfliktens aktører. Dette la grunnlaget for en konkretisering av problemstilling og teoretiske verktøy som igjen la føringer for valg av datainnsamlingsteknikker og hvordan disse skulle gjennomføres. Eksempelvis hadde mitt valg av teoretisk perspektiv innvirkning på hvilke tema og spørsmål som ble tatt opp i intervjuene. I en kasusstudie som denne vil det teoretiske perspektivet sjeldent ligge helt fast, og med en gradvis økende forståelse av saksforholdene i konflikten ble det etter hvert også nødvendig å revurdere relevansen av deler av det teoretiske perspektivet i studien. Blant annet ble en teoretisk tilnærming som tilla Goffmans ansikt til ansikt – interaksjon større vekt tonet ned, da

datatilfanget mitt i liten grad rettferdiggjør en slik vinkling. Erfaringene med å skrive denne avhandlingen tilsier altså at teori og data står i et dialektisk forhold til hverandre, noe som altså har ført til stadige revurderinger gjennom hele prosessen.

### **3.3 Dataenes kvalitet**

I dette avsnittet tar jeg opp ulike forhold som kan ha hatt innvirkning på kvaliteten på dataene jeg har hentet inn. I den kvalitative metodelitteraturen relateres arbeidet med å kvalitetsvurdere dataene gjerne til begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard, 1998). I arbeidet med å legitimere studiens data, tolkninger og forklaringer vil jeg nå vurdere disse sitt forhold til både forskningsstrategi og datainnsamlingsteknikker. Jeg vil dermed trekke inn refleksjoner i forhold til intervjuene, dokumentene, og kasusstudiet som metode. Hovedvekten er lagt på intervjuene, siden disse er utført av meg. Grunnen til dette er at dokumentene dels har en annen funksjon i denne studien, og dels at de har gjennomgått en kritisk vurdering av sine produsenter. Dokumentene har naturligvis også vært gjenstand for kildekritikk fra min side.

Kunnskap om hva man skal studere, og hvorfor, gjør at det blir lettere å velge riktig metode gjennom at man vil ha kjennskap til om det er kvantitativ kunnskap man trenger, eller mer dybdeorientert kunnskap. Her, hvor hovedformålet med studien er å undersøke hvordan eierne har evnet å komme til en sterkere maktposisjon på bekostning av administrasjonen i Orkla, trengs dybdeorientert kunnskap, som gjennom kasustilnærmingen er samlet inn ved hjelp av kvalitative metoder som dybdeintervjuer, granskning av medieutspill og offentliggjorte dokumenter. Det er nødvendig å kjenne til hvilke prosesser som ligger bak strategiske utspill og handlinger for å ha noen forhåpninger om å forstå dem, og med det legitimeres en kvalitativ tilnærming i tråd med mitt valg. Dermed blir spørsmålet om man bruker riktige eller relevante data sentralt, og om dataene er av god kvalitet.

#### **3.3.1 Troverdighet og krysskontroll av informasjon**

Dataene som er samlet inn gjennom dybdeintervjuer skal bidra til å belyse de bakenforliggende prosessene samt forsøke å gi et bidrag til å forstå motivene for aktørenes handlingsvalg. Gjennom de relativt ustrukturerte intervjuene som er gjennomført ble de samme temaene med ulike aktører og kommentatorer gjennomgått, og ulike hendelser ble på

den måte beskrevet av personer med forskjellige framstillinger. I den grad jeg har evnet å innhente informasjon om dette er de ulike framstillingene blitt brukt til å korrigere hverandre. I en studie som denne risikerer man å få en versjon av omstendighetene som er ment for offentligheten, og som derfor ikke nødvendigvis stemmer helt overens med virkeligheten siden informantene kan ha hatt en agenda bak uttalelsene sine. Dette kan skyldes at konflikten ligger så nærme i tid og at mange av aktørene fortsatt er aktive i eller rundt Orkla. Denne effekten har jeg forsøkt å redusere til et minimum ved at flere parter i konflikten har fått uttalt seg og slik fungert gjensidig korrigerende. De ulike aktørene har til sammen gitt et mer helhetlig bilde av hendelsesforløpet. I tillegg til intervjuene har dokumenter som den nå offentliggjorte Granskningsrapporten blitt anvendt i arbeidet med å kontrollere opplysningenes riktighet.<sup>39</sup>

Siden denne studien har tatt sikte på å innhente informasjon fra alle relevante interessegrupper er mulighetene for kontroll av kildene for opplysningene gode. Opplysninger som finner støtte hos andre informanter vil således få støtte med hensyn til troverdighet, noe som gjør at informantenes troverdighet er av vesentlig betydning. Jo lenger fra hverandre (med tanke på interesser) informantene tenkes å stå, jo mer lit vil kunne festes til opplysningene. Dersom Sveaas og Heyerdahl begge hevder at Folketrygdfondets rolle ikke er entydig, styrker dette opplysningens troverdighet, samtidig som opplysningen også bør finne sin støtte i en mer generell sannsynlighet (Dahl, 1973:69). Dette betyr at de må virke sannsynlige ut fra det jeg ellers vet om saksforholdet, for eksempel gjennom uavhengige eksperter på feltet eller gjennom hva jeg vet om et fenomen mer generelt.

I forbindelse med å vurdere troverdigheten til de offentlige dokumentene, er det visse kildekritiske forhåndsregler som er tatt, blant annet vedrørende hvor de her hentet fra og om de faktisk er det de utgir seg for å være (Syvertsen, 1998). I sin helhet dreier dette seg om juridiske formalia offentliggjort på Orklas hjemmesider.<sup>40</sup> Dokumentenes funksjon er av noe ulik karakter, avhengig av hvem som er ment som mottakere. For Granskningsrapportens del, der disse er Orklas styremedlemmer, er dens funksjon å klargjøre administrasjonens rolle og skyldspørsmål relatert til ”visse forhold” som var under utredning.

---

<sup>39</sup> Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen (2000).

<sup>40</sup> Se [www.orkla.no/](http://www.orkla.no/)

I denne studien hvor så mange har valgt å ikke stille opp til intervju har jeg også måttet stille spørsmålet om hvorvidt viktig informasjon er utilgjengelig. Valget av fremgangsmåte med å kartlegge hendelsesforløpet har imidlertid bidratt til å klargjøre dette problemet. På et tidlig stadium i denne kartleggingen fantes det steder hvor jeg ikke hadde viktige biter i puslespillet på plass, og dermed manglet viktig informasjon – et forhold som bidro til å svekke oppgavens empiriske fundament. Min fremgangsmåte viste meg hvor jeg hadde mangelfull informasjon, som i neste omgang kunne hentes inn, hovedsakelig gjennom nye intervjuer. Det skal imidlertid ikke underslås at mye informasjon kan ligge utenfor min rekkevidde, både som følge av manglende innpass hos nøkkelaktører og som følge av oppgavens tidsmessige begrensninger.

### **3.3.2 Mulige feilkilder**

I tilknytning til diskusjonen om dataenes troverdighet er det maktpåliggende å vurdere i hvilken grad dataene kan sies å være heftet av feilkilder. I kvantitative metoder er en definisjon av reliabilitet ”i hvilken grad man kan forvente samme resultat ved nye undersøkelser eller målinger, gitt at ingen endring i den aktuelle variabel har funnet sted” (Mastekaasa, 1997:259). Kvalitative studier som ikke baserer seg på tallmateriale kan imidlertid ikke forholde seg til målefeil på samme måte. De må i vurderingen av dataenes kvalitet fokusere på empiriens pålitelighet gjennom kritisk å vurdere hvordan den er hentet inn. Dette innebærer å tydeliggjøre mulige feilkilder. Dersom dette er gjort øker dataenes pålitelighet ved at andre forskere har større mulighet for å vurdere kvaliteten og holdbarheten i studien.

Refleksjoner omkring mulighetene for at empirien skal være forbundet med noen form for uriktighet, eller forhold som begrenser dens kvalitet eller relevans, er altså meget viktige. Empirien kan ha mange mulige feilkilder som her hovedsakelig kan deles inn i fire kategorier: informantrelaterte, tilfeldige, tekniske, samt feilkilder knyttet til dokumenter og avisartikler.

For det første kan feilkilder være relatert til informanten, og forholdet mellom meg som intervjuer og informanten, ha bidratt til å redusere påliteligheten til det innsamlede materialet. Det er ofte slik at intervjueren inntar ekspertrollen i forhold til informanten. I denne studien kan imidlertid dette forholdet ses på som snudd på hodet. Selv om min faglige kunnskap, både angående teoretiske og metodiske forhold, antakelig er større enn hos informantene, er disse

hva vi kan kalle profesjonelle; de er kunnskapsrike og reflekterte. Videre er de vant til å bli intervjuet, de kan ha en spesiell interesse av å overføre sitt tolkningsperspektiv på intervjueren, og denne studien kan vurderes av noen av informantene som en del av det pågående maktspeilet; som et medieutspill. Gjennom denne studien kan de nå et publikum med sine fortolkninger. Informanter kan i denne sammenheng ha fremstilt hendelsesforløpet, intendert eller uintentert, på en tendensiøs måte. Hendelser som ikke passer inn i historien kan ha blitt utelatt til fordel for mer fordelaktige. Dette kan ha ført til at viktige hendelser, som avtaler eller telefonsamtaler, ikke har kommet fram under intervjuet og at hendelsesforløpet dermed blir noe uriktig framstilt. Slikt sett har jeg som intervjuer befunnet meg i en underlegen situasjon, og tidvis fått problemer med å hente inn all den informasjon jeg ønsket. Dette problemet har jeg som nevnt forsøkt å redusere ved krysskontrollere informasjon med informasjon fra andre intervjuer og kilder. Likeledes kan nærheten i tid til konflikten ha satt begrensninger for hva informantene har kunnet eller turt å si om andre aktører. Mange av disse er fortsatt en del av Orkla eller dets nærmeste omgivelser, og hva man uttaler kan (ufiltrert) gi problemer senere, for eksempel ved at man blir sitert på sensitive uttalelser. Slike sensitive uttalelser vil ikke bli sitert i denne oppgaven, nettopp for å forhindre slike problemer i etterkant. Nærheten i tid er for øvrig også en grunn potensielle informanter har gitt for ikke å stille til intervju.

Videre kan ledende spørsmål uforvarende ha påvirket svarene fra informantene, selv uten at slike spørsmål har vært del av noen strategi (Kvale, 1997). Intervjuene har som nevnt hatt en ustrukturert form, hvor informantene har hatt anledning til å fremstille saksforholdene etter eget hode. Informantene ble gitt muligheten til å snakke ganske fritt, bare avbrutt av oppklaringsspørsmål fra min side, og jeg vurderer derfor mulighetene for at jeg har ledet informantene til å svare på bestemte måter som relativt liten. Det er også mulig at min forbindelse til LO har skapt en oppfatning hos informantene om at jeg har "tatt side" i konflikten. Eiersiden kan ha sett meg som en representant for fagbevegelsen eller dennes ideer, og det samme kan informanter med tilknytning til andre og motstridende interessegrupperinger ha gjort. Min erfaring er imidlertid at samtlige informanter har snakket forholdsvis fritt og at dette ikke har hatt noen merkbar innvikning på informasjonen som ble gitt.

Videre har jeg lagt vekt på å søke et utvalg av informanter som inkluderer alle relevante interessegrupperinger i maktkampen. Informasjonens troverdighet øker ved at flere, eller alle,



motstridende parter eller ”uavhengige kilder” kommer til orde (Dahl, 1973). Ulike forhold, tilfeldigheter eller ikke, utenfor min kontroll har likevel ført til en skjevhet i utvalget. Ettersom studiens spesielle og individuelle karakter har gjort at kun et fåtall personer var aktuelle som intervjuobjekter, kan dette ha ført til en alvorlig brist i empiriens pålitelighet. En korrigering av en slik skjevhet er forsøkt gjennomført ved å søke alternative intervjuobjekter, som på tross av en noe større avstand til hendelsesforløpet likevel kunne bidra til å kaste lys over problemstillingen. Jeg snakker da om kommentatorene. I tillegg vil metodetrianguleringen bidra til å øke påliteligheten der informasjon kan kryssjekkes.

Mulige feilkilder er også knyttet til tilfeldigheter. Som i enhver samtale baserer man seg i forståelsen av den andre på tolkninger av utsagn, og misforståelser kan oppstå. Det er rimelig å anta at forskjellig bakgrunn hos meg som intervjuer og informantene har økt muligheten for misforståelser, noe som er relevant i denne studien: intervjueren er student og informantene er såkalte profesjonelle, med lang erfaring i feltområdet. Forskjellig sosial bakgrunn kan også tenkes å spille inn. En slik forskjell kan i utgangspunktet tenkes å skape misforståelser, siden ulik bakgrunn kan spille inn på hvordan man for eksempel fanger opp subtilitet i taleuttrykk. Jeg tror likevel at kjennskap til aktørene, feltet og min akademiske (ut-)dannelse har redusert dette problemet.

Feilkilder av teknisk karakter har med bruk av tekniske hjelpemidler å gjøre. Intervjuene ble tatt opp på bånd for å forhindre feil som kan oppstå utelukkende ved å basere seg på notater og egen hukommelse. Imidlertid har også bruk av slike hjelpemidler sin begrensning i flere forhold. Båndopptakeren kan slutte å virke, noe den faktisk også gjorde under pilotintervjuet, slik at viktig informasjon ikke blir registrert. Dette uhellet ble imidlertid ikke utslagsgivende siden jeg tok notater som sikkerhet. I tillegg kan det argumenteres for muligheten for at tilstedeværelsen av båndopptakeren fører til at oppmerksomheten omkring det som blir sagt reduseres siden det likevel blir registrert (Hammersley & Atkinson, 1996). Viktige eller nødvendige oppfølgingsspørsmål kan derfor ikke bli stilt og kvaliteten på intervjuet lavere enn den kunne ha vært. Informanten kan også holde informasjon tilbake i frykt for å bli sitert. Erfaringen viser imidlertid at informantene etter hvert glemmer at det finnes en båndopptaker i rommet, og at problemet dermed reduseres.

Som et fjerde punkt nevnte jeg feilkilder knyttet til dokumenter og avisartikler. I den grad artikler fra aviser og nyhetstjenester blir anvendt som empirisk materiale, kan utspill fra en

aktør (med intensjon om å oppnå noe) for eksempel fremstilles som om intensjonen (eller budskapet) var et annet. Dette har kunnet påvirke min studie i den grad muligheten for kontroll av disse kildene ikke er fullstendig. Noe er kontrollert ved å be informantene kommentere sine medieutspill under intervjuet. Mulige feilvurderinger av budskapet kom dermed til syne og ble gitt anledning til å korrigeres. Dokumentenes pålitelighet betraktes ellers som meget god. I forbindelse med det viktigste dokumentet, Granskningsrapporten, var Undersøkelsesutvalget eksternt, og opplysningene i denne teksten stemmer godt overens med opplysninger tilegnet gjennom andre deler av empirien.

### **3.3.3 Bekreftbarhet**

I tillegg til dataenes gyldighet er det også viktig å være kritisk til sine egne tolkninger gyldighet for å unngå at min egen forforståelse av konflikten blir stående udebattert gjennom hele studien (Flyvbjerg, 1991). Min egen forforståelse var i stor grad basert på medias framstilling av konflikten, og man kan tenke seg at media har en egeninteresse av å fremstille konflikten i spisset form da en mer dramatisk form bidrar til å selge aviser. Dette betyr at jeg ikke ukritisk kunne overta medias (eller informantenes) situasjonsdefinisjon. Der informantene og mediekildene er hva vi kan kalle profesjonelle oppfatter jeg faren som ekstra stor; disses autoritet og definisjonsmakt har gjort at jeg har måttet ta i betraktning at en viss oppfatning av de ulike saksforholdene kan ha blitt forsøkt pådyttet meg som intervjuer eller avisleser. En slik kontroll av egne tolkninger har foregått ved at jeg har kryssjekket ulike kilder opp mot hverandre, for eksempel ved å kontrollere uttalelser gitt til avisene med uttalelser gitt til meg i intervjusituasjonen.

Fokus på disse forholdene bidrar altså til at jeg kan hevde at jeg har undersøkt det jeg hadde satt meg fore. Ved å fokusere på kvaliteten og relevansen av informasjonen jeg har hentet inn, og ved å kritisk granske mine egne tolkninger, kan jeg si noe om på hvilket metodisk grunnlag jeg er i stand til å besvare den overordnede problemstillingen. Selv om tilgangen på informanter har vært begrenset vil jeg hevde at jeg har innhentet nok informasjon til å foreta en analyse og besvare problemstillingen. Metodetrianguleringen, som også inkluderer bruk av dokumenter, gjør den empiriske basisen adekvat i besvarelsen av studiens problemstilling.

### 3.3.4 Overførbarhet: Det gode eksempels makt<sup>41</sup>

Hovedambisjonen i denne studien er ikke av generaliserende art, men heller å gi en beskrivelse av og forklaring på kasusets konkrete hendelsesforløp. Kasusstudier som denne har en kontekstuell tilknytning, de har med andre ord individualitet og er fastlagte i tid og rom (Dahl, 1973), og eventuell overføringsverdi kan argumenteres for ved en

begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Kvale, 1997:161).

Samme funn og forklaringer kan med andre ord gjøre seg gjeldende i lignende kasus, dersom det ikke er noen grunn til å anta at årsaksforholdene er forskjellige. Vurderingen av en studies overføringsverdi ligger også i leserens hender. I senere tilfeller kan leseren vurdere om denne studien er tilstrekkelig analog til at tolkningene også kan være gyldige i disse senere studiene.<sup>42</sup> Man kan med andre ord finne et overføringsgrunnlag basert på likhet ut fra en sammenligning av relevante faktorer eller sider ved studien, som for eksempel hva kasuset er et tilfelle av. Skal leseren kunne vurdere dette, er det imidlertid nødvendig å gi en så detaljert og nyansert beskrivelse av empiri, argumentasjon og framgangsmåte som overhodet mulig.

Gitt denne studiens kontekstuelle forankring, og lignende studiers formodentlige like sterke individualitet, er overførbarhetsverdien noe som bør vurderes ut fra hvert enkelt tilfelle. Som en generell antydning kan det likevel nevnes at likhetsgraden mellom (to) tilfeller bør øke med økende grad av abstraksjon fra det individuelle tilfellet (Dahl, 1973).

## 3.4 Etiske utfordringer

En hovedfagsoppgave, som er et offentlig dokument, kan få konsekvenser for informantene som har bidratt til den. Det er mitt ansvar å sørge for at konsekvensene for deltakelse blir så små som mulig, og jeg måtte dermed i framstillingen forholde meg til de etiske utfordringer som følger med en slik kvalitativ studie. Det kan i slike sammenhenger trekkes fram tre hovedutfordringer for en kvalitativ studie: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosesser (Thagaard, 1998).

---

<sup>41</sup> Formuleringen "Det gode eksempels makt" er hentet fra Flyvbjerg (1991).

<sup>42</sup> Samme sted.

Kasusstudiets egenskaper gir spesielle etiske utfordringer som det må tas hensyn til i denne studien. En studie som tar for seg en konkret organisasjon, subkultur eller side ved samfunnet har som oftest en viss mulighet til å velge ut informanter fra en større eller mindre gruppe. Denne studien kan ikke sies å ha hatt samme mulighet for en slik utvelgelse; det individualiserte hendelsesforløp som dette maktspeilet har, gir et meget klart definert sett av navngitte aktører. I tillegg er de fleste av disse høyt profilerte, de er en slags økonomisektorens idrettshelter som er godt kjent i det offentlige rom. Dette skaper spesielle problemer i forhold til konfidensialitet og konsekvenser aktørene kan måtte forholde seg til i etterkant av studien. Det er mitt ansvar å sørge for at informasjonen som hentes inn fra informantene behandles konfidensielt. Det innebærer at andre og utenforstående ikke har fått innsyn for eksempel i de transkriberte intervjuene, og at informasjonen som ble gitt samt informantene selv, har blitt anonymisert. Denne anonymiseringen har ført til at det i større grad enn i andre studier har vært vanskelig å sitere informantene direkte. For å unngå at informantene skal få problemer når det gjelder uttalelser de har gitt i intervjuene, har jeg måttet avfinne meg med at gode eksemplifiserende sitater ikke har kunnet komme til anvendelse i særlig grad. Hva som kan brukes har naturligvis vært en vurderingssak, men informantens anonymitet har hele tiden vært i fokus.

I denne studien vil imidlertid informasjon komme fra informantene ad forskjellige veier, da både intervjuer og medieutspill som strategiske handlinger blir tatt med i analysen. Dette gjør at man kan skille mellom offentlige og private utsagn. Offentlige utsagn er ikke gjenstand for anonymisering, av den grunn at de allerede er publiserte. Private utsagn, det vil si uttalelser gitt under intervju, blir derimot gjenstand for anstrengelser som tar sikte på fullstendig vis å anonymisere deres opphavsmann.

Blant annet i forbindelse med uttalelser som blir gitt vil studien kunne få konsekvenser for de involverte informantene. Dersom disse sier mer under intervjuene enn de burde ha gjort, og dette siver ufiltrert gjennom analysen og ut i det publiserte produkt, kan dette føre til at representanter for andre interesser bruker informasjonen til å legge press på vedkommende. Muligheten for søksmål på grunn av injurier kan også være nærliggende, dersom noen skulle ha sagt noe spesielt negativt eller nedsettende om andre aktører. Dette er altså forsøkt avverget gjennom å unngå bruken av direkte sitater, og ellers gjennom grundig anonymisering av informantene.

Dette kasuset er så individualisert at kun et fåtall navngitte personer kan antas å være opphavsperson til eventuelle uttalelser av mer spesiell eller spesifikk karakter. Dersom jeg hadde brukt direkte sitater fra intervjuene hadde informert samtykke – til de deler av teksten hvor den enkelte er representert – vært av største viktighet. Jeg har imidlertid vurdert faren for gjenkjenning som for stor, og dermed valgt bort denne muligheten. I stedet har jeg løst problemet ved enten å ikke sitere direkte eller ved så langt det har vært mulig: anvendt mediepresenterte uttalelser. Dermed har nødvendigheten av informert samtykke – utover det som er gitt i intervjusituasjonen – falt bort. Dette har gjort det vanskeligere å dokumentere funn og poenger, men jeg har vurdert det slik at hensynet til informantene må veie tyngst.

Som jeg kommer tilbake til, er det faktorer som tyder på at konflikten i Orkla fortsatt er aktiv. Jeg har derfor gjort meg anstrengelser med å sørge for at alle informantene og deres uttalelser blir lagt under like store anonymiseringsbestrebelser. Dette er viktig med tanke på å være rettferdig overfor alle parter. En slik redelighet kommer også til uttrykk ved at alle kjente interessegrupper har fått mulighet til å presentere sin forståelse i denne studien.

### **3.5 Analytisk rammeverk**

Analysens form tar utgangspunkt i Ekberg & Vatnaland's analytiske rammeverk presentert i deres hovedfagsoppgave fra 2002 og deres senere rapport fra 2003.<sup>43</sup> Etter en kort framstilling av den historiske bakgrunnen for konflikten, presenteres hendelsesforløpets hovedlinjer først for seg i et eget kapittel. Hensikten er å gi en historisk framstilling rundt sentrale maktforskyvninger innenfor hendelsesforløpet som basis for den videre analysen. Deretter presenteres en empirisk orientert analyse av disse viktigste maktforskyvningene. Analysen vil primært være rettet mot en avdekning av årsaker til hvordan og hvorfor disse ble en realitet. Til sist settes maktutøvelsen inn i et teoretisk perspektiv. Denne delen av analysen hviler på maktperspektivet som ble presentert i kapittel 2, og består av en systematisering av anvendte maktstrategier og et sett av mekanismer disse virker igjennom. Hensikten er å gi et klarere

---

<sup>43</sup> Ekberg & Vatnaland (2002, 2003). Forfatterne presenterer imidlertid et analytisk rammeverk ”som er egnet til å studere forsøk på utøvelse av makt og innflytelse i fusjons- og oppkjøpsprosesser av svært kompleks karakter” (2003:7), og dermed anvendbart på prosesser som har en klart avgrenset ramme. Min studie er ulikt deres en studie av en (pågående) endringsprosess. Derfor vil den også inneholde avvik fra deres modell. Dette blir ytterligere forsterket ved at Ekberg & Vatnaland utførte en komparativ kassstudie, og tok utgangspunkt i et annet problemkompleks. Hovedstrukturen kan imidlertid sies å være ganske lik, med en presentasjon av et rekonstruert tidsavgrenset hendelsesforløp, og videre en inndeling mellom en empirisk orientert og en teoretisk orientert analyse.

bilde av hvordan eierne har evnet å innta en sterkere maktposisjon i Orkla gjennom konfliktens forløp.

## 4. HISTORISK BAKGRUNN FOR KONFLIKTEN

I dette avsnittet vil jeg sette maktkampen i Orkla inn i en større historisk og samfunnsmessig sammenheng. Slik jeg ser det representerer konfliktens interessenmotsetninger en større endringsprosess i norsk næringsliv. Denne framstillingen vil hovedsakelig fokusere på framveksten av et nytt paradigme for selskapsstyring og framveksten av økt eieraktivisme. Dette settes videre i sammenheng med utgangspunktet for eiernes interesse av å endre maktforholdet mellom eiere og ledelse i Orkla i år 2000.

### ***4.1 Historiske variasjoner***

Tidligere studier viser at det de siste tiårene har forekommet et paradigmeskifte i forhold til hvem som har kontrollen over de overordnede beslutningene i børsnoterte selskaper i USA.<sup>44</sup> Strukturelle endringer, som økt internasjonal konkurranse og deregulering av finansmarkedet på 1970-tallet, bidro til at det vokste fram en ny forståelse av hvem som var selskapenes primære interessenter. Troen på at toppledelsen burde foreta de strategiske veivalg i selskapene sank i takt med fortjenesten utover på 70-tallet, og det ble argumentert for at lederne måtte disiplineres gjennom å la markedet ta kontrollen over allokeringen av ressursene (Lazonick & O'Sullivan, 2000). Et skifte skjedde fra det vi kan kalle lederkapitalisme til eierkapitalisme.

De siste hundre årene har det også skjedd store endringer i forhold til hvem som besitter den strategiske kontrollen over selskaper i norsk næringsliv.<sup>45</sup> Innen økonomisk historie deles interessene gjerne inn i to motstridende hovedfraksjoner: eierinteresser (eierkapitalisme) og lederinteresser (lederkapitalisme). Fra perioden 1890-1930, som gjerne betegnes som den andre industrielle revolusjon, har disse fraksjonene skiftet på å inneha kontrollen over selskapenes strategiske handlingsrom – eierkapitalistisk kontroll fram til ca 1945, og deretter lederkapitalistisk kontroll fram til de siste par tiår (Sogner, 2003). Historikere som Francis Sejersted argumenterer i dag for at eierne er i ferd med å gjenerobre makten over de strategiske beslutningene, blant annet som følge av statens svekkede styringsevne, samt generelle økonomiske endringer i en stadig mer internasjonalisert økonomi (Sejersted, 2001).

---

<sup>44</sup> For en diskusjon av disse, se for eksempel Fligstein (2001).

<sup>45</sup> Strategisk kontroll forstås som kontroll over (langsiktige) planer for organisasjonsmessig og forretningsmessig struktur. Dette inkluderer strategier for oppkjøp av andre bedrifter, definering av kjernevirksomhet, o.a.

Grunnleggende økonomisk-sosiale endringer i form av det påståtte skiftet fra lederkapitalistisk til eierkapitalistisk dominans gir dermed rom for maktforskyvninger i næringslivet. Makten til å ta strategiske beslutninger flyttes ut av bedriften, vekk fra administrasjonens rekkevidde og over til eierne (Sejersted, 2001).

## **4.2 Framveksten av et nytt paradigme**

I tiårene etter annen verdenskrig ble selskaper i næringslivet gjennom aktiv statlig intervensjon oppmuntret til nyetableringer, reinvesteringer og økonomisk vekst, framfor å ta ut utbytte fra selskapene. I tråd med hva Fligstein (2001) kaller ”financial conception of control” fokuserte selskapene på maksimering av profitt gjennom diversifiserte porteføljer. Selskapenes toppadministrasjon satt med evne til å kanalisere midler fremskaffet gjennom driften tilbake som reinvesteringer i selskapene og dermed å legge forholdene til rette for disses vekst (Lazonick & O’Sullivan, 2000).

Statens mer direkte engasjement i næringslivet i Norge, der selskapene ble stimulert til reinvesteringer fremfor aksjeutbytte, varte frem til slutten av 1970-tallet. Som en konsekvens av den langvarige økonomiske krisen, fra 1973 og noen år utover, fikk staten styringsproblemer. Det direkte engasjementet ble mindre, noe som blant annet ga seg utslag i en deregulering av det norske kapitalmarkedet.<sup>46</sup> Dette har bidratt til at den norske økonomien i de senere år har kunnet bli mer markedsrettet, og internasjonalsert.

Internasjonaliseringen har åpnet muligheten for at norsk økonomi også lar seg påvirke av trender på det internasjonale kapitalmarkedet. Disse utviklingstrekkene har lagt grunnlaget for at institusjonelle investorer i Norge, som blant annet i USA, har hatt muligheter til å vokse seg til å bli viktige maktfaktorer på eiersiden i næringslivet de siste par tiår.<sup>47</sup>

Denne utviklingen med deregulering av finansmarkedet på slutten av 1970-tallet, økt grad av internasjonalisering og statens reduserte rolle, har bidratt til at det har kommet fram et annet syn på for hvem og av hvilken grunn selskapene eksisterer. Fra et paradigme som i stor grad lot makten over selskapenes overordnede strategier tilfalle selskapenes administrasjon og

---

<sup>46</sup> Jf for eksempel Andersen (2003).

<sup>47</sup> Se for eksempel Lazonick & O’Sullivan (2000).



dennes direktør, argumenteres det nå for at eierne er i ferd med å gjenerobre makten over disse strategiske beslutningene (Sejersted, 2001). Denne nye trenden betrakter aksjonærene som selskapenes primære interessenter, og (topp-) administrasjonens hovedoppgave er her å disponere eiernes midler på en slik måte at aksjeverdien maksimeres (Fligstein, 2001). Dette nye perspektivet låner retorikk fra prinsipal/agent – teori. Eierne oppfattes som prinsipalen, og ledelsen forstås som agenten som skal realisere prinsipalens interesser (Petersen, 1993).<sup>48</sup>

Mens det tidligere, under det vi kan kalle lederkapitalismens dominans, fantes en utbredt forståelse av at selskapene hadde et samfunnsmessig ansvar, blant annet å bidra til å holde viktige ressurser på norske hender og sørge for sikre arbeidsplasser overfor sine ansatte, har det, med de institusjonelle investorenes styrkede posisjon, vokst frem en annen forståelse, nemlig at selskapene har mindre forpliktelser overfor nasjonale interesser, og at selskapene nå i større grad eksisterer for sine eiere. Dette har sin bakgrunn i det som tidligere er blitt beskrevet som institusjonelle eieres interne eierstyringsproblematikk (Andersen, 2003). Institusjonelle eiere må hele tiden stille krav til kapitaloptimalisering i selskapene de er deleiere i for å unngå at deres egne eiere (andelshaverne) selger seg ut. Dersom andelshaverne går ut, må også fondene selge.<sup>49</sup> Dermed ser det ut til at det har skjedd en dreining mot at maksimering av aksjeverdien og utbetaling av dividende foretrekkes framfor reinvesteringer i selskapene, og med dette tilrettelegging for disses vekst.

### **4.3 Interessemotsetninger**

Et av eiernes virkemidler for å tilbakeføre kontroll over de strategiske beslutningene er å selge de delene av selskapet som ikke oppfattes som å drive med dets kjernevirksomhet. Dersom alt unntatt kjernevirksomheten selges, svekkes lederens maktbasis. Med mindre behov for fagkunnskap får eierne bedre innsyn i driften, og det blir da lettere å ta beslutninger uten fagbakgrunn (Sogner, 2003). Konsernets økonomiske resultat blir som følge av dette bedre, og høyere aksjeutbytte kan fastsettes i tillegg til at aksjekursen kan stige ved en slik resultatforbedring.

---

<sup>48</sup> Dette innebærer også at eierne kan iverksette disiplinerende tiltak for å sørge for at ledelsen handler for en maksimering av aksjeverdien (Bøhren & Ødegaard, 2001).

<sup>49</sup> Jeg skiller her ikke mellom ulike typer av institusjonelle eiere. For en nærmere diskusjon, se Andersen (2003).

Dersom selskapet beholder en bransjemessig diversifisert struktur sikres selskapet på den annen side mot dårlige tider. Divisjoner som opererer i ulike bransjer er i ulik grad utsatt for markedsmessige svingninger på et gitt tidspunkt, så dersom én divisjon opplever dårlige tider kan videre drift sikres ved at avkastningskravet nedjusteres for en periode; konsernets fortjeneste kan sikres gjennom de øvrige divisjonene i selskapet. På den måten sikres overlevelse og arbeidsplasser i nedgangstider. Selve selskapets komplekse struktur kan dermed også ses på som et middel for administrasjonen til å beholde status quo, og en motivasjon for å motsette seg innføringen av en strategi hvor deler av virksomheten står i fare for å selges ut. Forholdet mellom eiernes og ledernes makt avhenger med andre ord blant annet av selskapets kompleksitet, og jo større og mer kompleks virksomheten er, jo mer øker ledernes makt i forhold til eiernes (Sogner, 2003).

I tråd med eiernes ønske om maksimering av aksjeverdien, har eierne også blitt mer aktive.<sup>50</sup> Økt aktivitet på eiersiden har blant annet sitt utspring i at selskapenes ledelse i økende grad har tatt i bruk forsvarsstrategier mot en større eierkapitalistisk dominans, og har blant annet gitt seg utslag i etableringen av det løselig organiserte Eierforum bestående av en rekke av de mest sentrale institusjonelle investorene i norsk næringsliv (Andersen, 2003).<sup>51</sup> Et av siktemålene til forumet er at ”ledelsen i selskapene skal internalisere de nye eierstyringsnormene som forumet har utarbeidet” (Andersen, 2003:172). Disse generelle prinsippene for utøvelse av eierrollen presiserer blant annet forholdet mellom styre og administrasjon, og synes å ha en viss utbredelse også blant private eiere.<sup>52</sup> Prinsippene betyr også, i tråd med den nye eierkapitalistiske tankegangen, at eiernes makt øker på bekostning av administrasjonen.

En rekke av disse institusjonelle og private eierne hadde ved inngangen til konflikten også sentrale eierposisjoner i Orkla.<sup>53</sup> I det neste avsnittet beskrives hvordan motsetningsforholdet mellom eier- og lederkapitalisme kom til syne i Orkla i år 2000.

---

<sup>50</sup> 'aktive' forstås i denne sammenheng som å delta i styringen av selskapet man er involvert i. Litteraturen viser til forskjellige aktiviteter dette kan skje gjennom, som blant annet inkluderer kontakt med konsernledelsen, synspunkter på drift og styrekandidater, m.v. (Andersen, 2003). Studien for øvrig viser hva slike aktiviteter kan innebære.

<sup>51</sup> Disse var per 2003: DNB Investor, Avanse Forvaltning, Odin Forvaltning, Sparebank 1 Gruppen, Nordea Fondene, Vital Forsikring, Kommunenes Landspensjonskasse (KLP), Storebrand Kapitalforvaltning, Statoil Kapitalforvaltning, og Folketrygdfondet.

<sup>52</sup> Jf investor Christen Sveaas kronikk i Dagbladet, 20. mars 2004.

<sup>53</sup> Disse inkluderte blant annet Storebrand, Folketrygdfondet, DNB Investor, K-fondene, Christen Sveaas m.fl.

#### **4.4 Orkla anno 2000 – i skjæringspunktet mellom leder- og eierkapitalisme**

Orkla har gjennom flere konsolideringer de siste tjue årene vokst til å bli ett av de største private selskapene på Oslo Børs. Siden Jens P. Heyerdahl tok over som administrerende direktør i 1979 har selskapets struktur stadig blitt mer kompleks, og dets virksomhetsområde har økt i omfang. Gjennom tre store konsolideringer ble selskapets struktur ytterligere byråkratisert, eierskapet ble spredt, og makten ble konsentrert i det som nå var et konserns toppadministrasjon. Disse konsolideringene var fusjonen mellom Orkla Industrier og Borregård AS i 1986, fusjonen med Nora Industrier AS i 1991, og oppkjøpet av Volvos matvarevirksomhet og etableringen av Pripps Ringnes, begge i 1995.<sup>54</sup> Orkla fikk etter dette flere ben å stå på, med konsentrasjon av virksomheten rundt tre kjerneområder: merkevarer (mat, drikke, media, o.a.), kjemi, og finansielle investeringer, som i 1999 til sammen hadde en omsetning på 31, 5 milliarder kroner.<sup>55</sup> I 2003 hadde omsetningen økt til 45 milliarder kroner.<sup>56</sup>

Det var i hovedsak Jens P. Heyerdahl som sto for disse (strategiske) endringene i Orklas organisasjonsmessige struktur. Fra å være et gruveselskap ble Orkla under Heyerdahls periode et stort konsern etter norsk målestokk, med eierinteresser i mange land. Konsolideringene førte som nevnt til at kontrollen ble flyttet over til administrasjonen og Heyerdahl.

Illustrerende i så måte er konsernsjefens forhold til ulike styreledere i selskapet. Tidligere styreleder Nils Jørgen Astrup ønsket gjennom sitt selskap Fearnley & Eger sammen med det svenske selskapet Procordia AB i 1989 å restrukturere mat- og drikkevarevirksomheten i Norden, ved å legge under seg Nora og relevante deler av det som da het Orkla Borregård. Av ulike grunner skulle disse planene aldri bli en realitet.<sup>57</sup> Fearnley & Egers salg av sin aksjepost i Orkla på om lag ti prosent til Nora Industrier i denne saken uten Heyerdahls godkjenning skulle imidlertid føre til at Heyerdahl fikk mobilisert av en rekke aksjonærer som raskt fikk presset Astrup ut av styret i Orkla (Erikstad & Imset, 1998).

Et par år senere førte fusjonen mellom Nora og Orkla Borregård til en ny vanskelig situasjon mellom styreleder og konsernsjef. I det sammenslåtte selskapet ble Leif Frode Onarheim

---

<sup>54</sup> Pripps Ringnes ble dermed en av Nordens største drikkevarevirksomheter.

<sup>55</sup> Jf Aftenposten, 3. juni 2000.

<sup>56</sup> <http://www.orkla.no/>

<sup>57</sup> Grunnet likviditetsproblemer endte Fearnley & Eger opp i skifteretten. Se for øvrig Erikstad & Imset (1998).

innsatt som styreleder, mens Jens P. Heyerdahl fortsatte som konsernsjef. Samarbeidsforholdet mellom de to var imidlertid dårlig, og det fantes dyp uenighet vedrørende flere sentrale forhold som etter hvert skulle bli avgjørende for Onarheims fortsettelse som styreleder i selskapet. Onarheim ønsket for det første at Orkla skulle bli et rendyrket konsumvareselskap, og at en stor del av virksomheten derfor skulle selges ut. I tillegg ønsket han at beslutningene vedrørende strategiske aksjeinvesteringer skulle fattes i styret, ikke av administrasjonen. Dette var et syn Heyerdahl og administrasjonen ikke støttet. Heyerdahl evnet å sikre seg støtte for sitt syn fra alle deler av selskapet, noe som medførte at Onarheim trakk seg som styreleder den 19. mai 1992 (Erikstad & Imset, 1998).

Investeringsdivisjonen var altså et viktig verktøy for å kjøpe strategiske eierposter i andre selskaper, noe som blant annet kom til uttrykk foran fusjonene med Borregård og Nora Industrier. Disse eierpostene i andre selskaper har forhindret at Orkla har blitt overtatt av andre selskaper, og de har sørget for at Heyerdahl og Orkla har kunnet blokkere for fusjoner som ikke var ønskelige sett fra deres synspunkt. I forkant av fusjonen med Borregård evnet for eksempel Heyerdahl å blokkere flere fusjonsforsøk mellom Borregård og dette selskapets beilere gjennom sine strategiske eierposter. Disse var blant annet Norcems forsøk på å overta Borregård i 1983 og Kosmos sitt forsøk i 1986. I tillegg finnes det ikke ukjente eksempelet med blokkeringen av Christiania-fusjonen mellom Storebrand og Kreditkassen i 1997 som Heyerdahl og Orkla fikk til sammen med Kjell Inge Røkke.<sup>58</sup>

Orkla framsto slik som et prakteksempel på et direktørstyrt selskap. Dette, sammen med selskapets dominerende posisjon, la grunnen for at Orkla skulle bli gjenstand for den nye typen oppmerksomhet fra mer aktive eiere. Heyerdahls sterke maktposisjon brøt med den prinsipielle oppfatningen, som blant annet ble representert av Eierforums medlemmer, om at det skulle være et klart skille mellom styre og administrasjon; det skulle være eiernes ansvar å velge sine egne styre- og bedriftsforsamlingsrepresentanter, og administrasjonen skulle være underlagt styret ikke bare i teorien, men også i praksis. Videre ga selskapets komplekse og uoversiktlige struktur liten mulighet for eierne til å vurdere dets reelle verdi. Likevel var det en generell oppfatning i markedet at aksjekursen ikke på noen korrekt måte gjenspeilte verdien av selskapet; Orkla ble oppfattet som et underpriset selskap og dermed meget attraktivt som mål for aktører å ta kontroll over.

---

<sup>58</sup> For en mer detaljert beskrivelse, se Erikstad & Imset (1998).

Introduksjonen av en mer eierorientert styringsmodell nødvendiggjør imidlertid at toppledelsen gjennomfører strategiendringene i praksis (Fligstein, 2001). Dermed måtte ledelsen i Orkla være villig til å gi fra seg makt, noe som det skulle vise seg ikke skjedde uten motstand. Når eierne på vårparten år 2000 begynte å kreve en sterkere maktposisjon i selskapet, var det derfor mot Heyerdahl og administrasjonen de vendte seg. Krav ble etter hvert fremmet fra eiernes side om endringer i styre og bedriftsforsamling i retning av en mer aksjonærvennlig sammensetning.

Slike forsøk gjennom koordinerte eierinteresser har som nevnt kommet til kort tidligere. Med Jens P. Heyerdahl og administrasjonens sterke posisjon, og den innarbeidede lederkapitalistiske logikken, hadde man all grunn til å tro at forsøk som hadde til hensikt å endre maktforholdene i selskapet skulle ende på samme måte også denne gang. Som kjent var ikke det tilfelle; eierne har evnet å få til maktforskyvninger som i stor grad har styrket deres posisjon i selskapet. Dermed kan man spørre seg om hva som har skjedd som har ført til at eierne har kunnet tilta seg større kontroll i selskapet når det i utgangspunktet var så ettertrykkelig styrt av Heyerdahl. Neste kapittel presenterer hovedlinjene i dette hendelsesforløpet.

## 5. PRESENTASJON AV HOVEDLINJENE I HENDELSESFORLØPET

### Ny eiersituasjon

På våren 2000 ble det kjent at to investorer parallelt hadde kjøpt seg opp til å bli storeiere i Orkla. Den 26. april ble det offentlig kjent at den ene av dem var Christen Sveaas. Han hadde på dette tidspunktet en eierandel på 5.8 prosent, en andel som skulle stige til nesten ni prosent mot slutten av sommeren. Sveaas ga selv uttrykk for til media at dette uten tvil var hans største private investering noensinne<sup>59</sup>. Investeringen hadde mot slutten av sommeren kostet ham nærmere tre milliarder kroner.

Sveaas oppkjøp var tilsynelatende motivert av forventninger om kursfortjeneste ved at markedet over tid skulle verdsette de underliggende verdiene i selskapet, noe som etter hvert ville avtegne seg i en høyere aksjekurs. En konsekvens av investeringene hans var imidlertid at han også fikk et betydelig strategisk handlingsrom i selskapet, først og fremst på grunn av aksjepostens størrelse. Etter det ble kjent at han hadde blitt storaksjonær i Orkla, ga han også offentlig uttrykk for at dette var en motivasjonskilde:

Jeg er ikke kjent for å være en passiv investor. Jeg ser et betydelig potensial for resultatforbedring i selskapet. Dessuten ser jeg også mange strategiske og strukturelle muligheter i Orkla.<sup>60</sup>

Sveaas uttalelse viser at han sannsynligvis hadde ambisjoner om noe mer enn å sitte stille og se på at administrasjonen i selskapet tok alle beslutningene om hvilke strukturelle veivalg som skulle foretas. Han ville selv bidra til å øke verdien av selskapet gjennom et aktivt eierskap.

I mai ble det kjent at nok en storinvestor hadde kjøpt seg opp i Orkla. Skandinaviska Enskilda Banken (SEB), en svensk forretningsbank, hadde siden 15. mars samme år kjøpt seg opp fra en eierandel på 4.48 prosent til 8.51 prosent. I juni skulle denne posten øke til 9.1 prosent. Den svenske banken bygde opp posten for en kunde på en såkalt terminkontrakt.<sup>61</sup> På dette tidspunktet var kjøperen bak posten ukjent, og omfattende spekulasjoner om hvem som kunne være eieren fant sted. Det skulle senere bli kjent at det var svenske Skandia som sto bak.

---

<sup>59</sup> NTB, 26. april 2000.

<sup>60</sup> Samme sted.

<sup>61</sup> En terminkontrakt innebærer at en kunde leier inn en bank eller en annen finansinstitusjon til å handle en gitt mengde aksjer i en nærmere bestemt periode for seg.

Oppkjøpet gjorde Skandia til en av de største aksjonærene i Orkla, sammen med blant annet Folketrygdfondet og Christen Sveaas.

Foranledningen for Skandias oppkjøp var ifølge Skandias finansdirektør Ulf Spång at Skandia kort tid i forveien hadde solgt en større aksjepost i Vesta. Etter salget befant selskapet seg i en posisjon hvor det hadde mye penger å reinvestere. I perioden akkumuleringen fant sted fremsto Orkla som et gunstig finansielt investeringsobjekt, og selskapet hevdet senere selv at dets eneste strategi med akkumuleringen var å tjene penger ved kjøp og salg av aksjer i Orkla.<sup>62</sup> Aksjekjøpet var imidlertid neppe så tilfeldig som Skandia ga uttrykk for. Den senere granskningen av forholdene rundt denne aksjeposten kommenterte på bakgrunn av sine undersøkelser at:

[..] det var her ikke tale om en "tilfeldig" finansiell investering av en "tilfeldig" porteføljeforvalter foretatt innenfor rammene for den ordinære kapitalforvaltning i Skandia. Det var en (strategisk) beslutning foretatt av Ulf Spång som leder av investeringsvirksomheten (Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen, 2000:31).

Mye tyder dermed på at Ulf Spång hadde planer for investeringen utøver det rent finansielle. Hva disse planene var, ble aldri kjent, men senere skulle det komme beskyldninger fra andre aksjonærer i Orkla som bidro til store forandringer i det norske industriselskapet. Ved å eie omtrent ni prosent av aksjene fikk Ulf Spång og Skandia, akkurat som Sveaas, et betydelig strategisk handlingsrom, blant annet ved at man nå hadde formell mulighet til å innkalle til ekstraordinær generalforsamling ved å inneha over fem prosent av aksjene. Et slikt strategisk handlingsrom kommer også til syne ved at mulighetene for å blokkere uønskede forslag på en generalforsamling øker jo større del av aksjene man kontrollerer. Denne nye og fortsatt hemmelige aksjonæren skulle imidlertid ikke bli et tema før i september samme år, og ble således ikke gjenstand for andre reaksjoner enn spredte spekulasjoner i pressen vedrørende eierforholdet.

Orklas ansattes styrerepresentanter ga uttrykk for en avventende holdning til Christen Sveaas inntreden på eiersiden i selskapet. Stein Stugu ga følgende kommentar til NTB samme dag som det ble kjent at Sveaas hadde kjøpt seg inn:

---

<sup>62</sup> Ulf Spång til Granskingsutvalget (Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen, 2000:31).

Jeg tror at han [Sveaas] først og fremst er interessert i å tjene penger, og ønsker ikke å spekulere i noe annet.<sup>63</sup>

Det er imidlertid grunn til å tro at Sveaas uttalte vilje til endringer i Orklas struktur førte til større bekymringer hos de ansatte enn hva som kom fram i media på dette tidspunktet. De ansattes styremedlemmer var først og fremst opptatt av å beholde en viss grad av sikkerhet for at arbeidsplassene ble bevart, og så langt hadde Orklas diversifiserte struktur bidratt til dette. Bekymringene kom også til syne ved at Stugu samme sted ytret ønske om at staten burde eie en større del av konsernet gjennom Folketrygdfondet eller andre statlige investeringsfond. Den åpenbare motsetningen mellom de ansattes interesser og de uttalte interessene til Sveaas gir således grunn til å tro at de ansatte styrerepresentantenes uro var større enn den som kom fram i media på dette tidspunktet.

Videre reaksjoner på Sveaas nye status som eier kom ikke til syne offentlig. Administrasjonen kommenterte naturlig nok ikke de nye eierforholdene i selskapet. Men på bakgrunn av at konglomeratet Orkla – Jens P. Heyerdahls livsverk – muligens sto foran omfattende omstruktureringer og salg av bedrifter og virksomheter, fremstår det som sannsynlig at også konsernsjefen så med skepsis på Sveaas som storeier i selskapet.

Sveaas kjøp av aksjer indikerte altså at han hadde ambisjoner om å foreta endringer i selskapet som kunne berøre dets struktur. Den tidligere ”stabile” eiersituasjonen, med eiere som var passive eller ikke hadde evne eller vilje til store strukturelle endringer var endret; en omstrukturingsvillig aktør hadde entret banen. Neste trekk fra Sveaas var å forsøke å skaffe seg en plass i Orklas styre ved de planlagte endringene i styresammensetningene som skulle finne sted på bedriftsforsamlingens møte den 14. juni. Styret har blant sine oppgaver å ta beslutninger vedrørende selskapets overordnede strategier, og for å kunne være med på å bestemme over disse var en styreplass nødvendig.

### **Styreutskiftningene i juni 2000 - bedriftsforsamlingen trosser eierne**

I perioden frem mot styrevalget på bedriftsforsamlingens møte den 14. juni fant Sveaas støtte for sitt kandidatur blant flere av selskapets større aksjonærer. Fram mot dagen for møtet var det kontakt mellom flere av aksjonærene og valgkomiteen. Flere av de institusjonelle aksjonærene ga også offentlig uttrykk for sitt prinsipielle synspunkt om at store eiere burde

---

<sup>63</sup> NTB, 27. april 2000.



sitte i styret.<sup>64</sup> Med dette signaliserte flere store eiere støtte til Sveaas ambisjoner om å gjøre eiernes stemmer sterkere i selskapet. Aksjonærenes ønske førte til at Sveaas ble innstilt til en plass i styret av valgkomiteen.

Foran avstemmingen i bedriftsforsamlingen holdt Heyerdahl et innlegg hvor han advarte mot Sveaas og hans tidligere kortsiktighet i selskaper han hadde investert i.<sup>65</sup> Mye tyder på at argumentene falt i god jord. Bedriftsforsamlingen trosset valgkomiteens og trolig aksjonærflertallets ønske om å gi Sveaas en plass i styret, og stemte ned forslaget med elleve mot tre stemmer, der Tore Lindholt fra Folketrygdfondet, Allan Åkerstedt fra Storebrand, samt forsamlingens leder Øystein Eskeland, var de eneste som stemte for. Disse tre utgjorde for øvrig også valgkomiteen. I stedet ble Kjell Almskog fra Kværner og Matti Lehti fra det finske IT-selskapet TietoEnator valgt som erstatninger for Harald Nordvik og Odd Gleditsch jr., som ikke ønsket gjenvalg.<sup>66</sup>

Begrunnelsen bedriftsforsamlingen ga for å nekte Sveaas plass, var at man ønsket langsiktige aksjonærer i styret dersom store eiere skulle få plass. Sveaas ble vurdert som en kortsiktig spekulant som man ikke hadde sikkerhet for om ville være en langsiktig eier i selskapet, og dermed lot man ham stå utenfor. Utfallet av bedriftsforsamlingens valg avstedkom sterke reaksjoner. Christen Sveaas kritiserte bedriftsforsamlingens begrunnelse om hans kortsiktighet som ”tullete”, og flere aksjonærer krevde redegjørelser fra bedriftsforsamlingen vedrørende beslutningen.<sup>67</sup>

Beslutningen sto dermed i klar motsetning til hva en rekke av de største eierne ønsket, og førte til en stigende irritasjon blant aksjonærene i selskapet. Forsamlingen ble oppfattet som å være lojal til Heyerdahl og administrasjonen, og et hinder for at aksjonærene skulle få velge inn aksjonærene de selv ønsket. Dermed ble det klart for aksjonærene at noe måtte gjøres med bedriftsforsamlingens sammensetning.

### **Opprør og styreutskiftninger i september**

Irritasjonen som hadde bygd seg opp blant aksjonærene gjennom sommeren resulterte i et krav fremsatt offentlig i Aftenposten i august, fra investeringsdirektør Thor Sandvik i K-

---

<sup>64</sup> Jf NTB, Aftenposten, 14. juni 2000.

<sup>65</sup> Jf Aftenposten, 16. juni 2000.

<sup>66</sup> jf NTB, 31. august 2000.

<sup>67</sup> Jf Aftenposten, 16. juni 2000.

fondene, om at bedriftsforsamlingen måtte kastes og et nytt styre velges. I sin uttalelse sa han videre at:

vi synes det ville være en god idé å bytte ut medlemmene i bedriftsforsamlingen, alle sammen med unntak av de tre [som ønsket Sveaas inn i styret i juni]. Da ville vi få bedre samsvar mellom hva aksjonærene mener, og hva bedriftsforsamlingen mener.<sup>68</sup>

Forslaget fikk sannsynligvis støtte fra flere andre av de sentrale institusjonelle eierne i Orkla, blant annet Storebrand, Gjensidige NOR og Vital Forsikring, som alle ønsket eiernes interesser sterkere representert i selskapets formelle organer.<sup>69</sup>

En endring av bedriftsforsamlingens sammensetning krevde imidlertid at man kalte inn til ekstraordinær generalforsamling hvor forslaget om å kaste bedriftsforsamlingen kunne fremsettes for den samlede oppmøtte aksjonærmasse. En aksjeandel på fem prosent er tilstrekkelig for at en aksjonær eller gruppe av aksjonærer skal kunne kalle inn til generalforsamling, men langt mer var nødvendig for å få flertall for forslaget.

Flere muligheter ble diskutert for å finne ut hvem som skulle stå for en eventuell innkallelse. At Sveaas selv skulle gjøre det var en mulighet som ble vurdert. En annen var at flere av de andre aksjonærene skulle gå sammen for å nå over femprosentgrensen. Det ville bare bli kalt inn til ekstraordinær generalforsamling dersom ”aksjonæropprørerne” var sikre på å få gjennomslag for sitt krav, og dermed ble det satt i gang sonderinger for å finne ut om det hadde nødvendig støtte. I første omgang så det ut til at kravet hadde bred oppslutning. Folketrygdfondet og Storebrand stemte for en styreplass til Sveaas i juni og ble dermed vurdert som støttespillere, og sammen med K-fondene, Vital Forsikring, Avanse Forvaltning og Sveaas, ville disse til sammen kunne stemme for omtrent 18 prosent av aksjene.<sup>70</sup> Mye tyder imidlertid på at dette ble vurdert som for liten eller for usikker støtte. Blant annet var det knyttet stor usikkerhet til hvordan Folketrygdfondet stilte seg til forslaget om å skifte ut store deler av bedriftsforsamlingen. Ingen av aksjonæropprørerne var imidlertid villige til å påta seg ansvaret med å kalle inn til ekstraordinær generalforsamling i første omgang, heller ikke Sveaas selv.

---

<sup>68</sup> Jf Aftenposten, 31. august 2000.

<sup>69</sup> Samme sted. Alle disse er relatert til et løselig organisert interessefelleskap, Eierforum, som har som sin oppgave å fremme eierinteresser gjennom en rekke standpunkter vedrørende ”god selskapsstyring” (corporate governance). Standpunktene har blitt formalisert til en tipunktsliste som blant annet presiserer ønsket forhold mellom styre og administrasjon i aksjeselskaper. Eierforum representerer en betydelig del av forvaltningskapitalen blant institusjonelle investorer i Norge (jf Andersen, 2003).

<sup>70</sup> Aftenpostens tall, presentert i morgenutgaven, 2. september 2000.

Med trusselen om å kaste bedriftsforsamlingen hadde uansett aksjonærene iverksatt et sterkt press mot denne for å styrke aksjonærenes posisjon i selskapet. Presset ble ytterligere forsterket den 5. september med Stein Erik Hagens utspill i media som satte Heyerdahls navn i direkte sammenheng med avhendingen av Skandias aksjepost til en ukjent kjøper dagen før.<sup>71</sup>

Hagens påstand utløste omfattende spekulasjoner om hvem som hadde kjøpt posten. Den ble umiddelbart tolket som at Heyerdahl i samarbeid med Skandias ledelse hadde fått plassert posten hos en aksjonær som var vennligsinnet overfor Orklas administrasjon. Allerede dagen etter ble det stilt krav til Jens P. Heyerdahl fra blant annet bedriftsforsamlingens leder, Øystein Eskeland, samt flere sentrale aksjonærer, om å forklare seg i sakens anledning.

Påstanden fra Hagen antydte også at det hadde skjedd brudd på lover og regler dersom Orkla hadde bygget opp eller avhendet aksjeposten for egen regning og risiko. Dersom det skulle være tilfelle, ville Orkla kontrollert aksjer i eget selskap som klart hadde overgått aksjelovens grense på ti prosent. Med dette fattet også Oslo Børs interesse for saken:

Vi følger utviklingen ettersom saken åpenbart har fått stor interesse mediene, og gjør de undersøkelser som vi finner nødvendig.<sup>72</sup>

Med unntak av en melding til Oslo Børs, tydeligvis som svar på en formell henvendelse om en redegjørelse om saksforholdene, fant ingen uttalelser fra administrasjonen i Orkla veien til offentligheten. Administrasjonen benektet enhver befatning med Skandiaposten, noe som fikk følgende uttrykk i en børsmelding datert 7. september:

På bakgrunn av spekulasjoner i mediene i tilknytning til omsetning av større aksjeposter i Orkla, vil selskapet understreke følgende:

Orkla har naturligvis aldri vært eier av de poster som omtales. Selskapet har heller ikke på noen måte deltatt i transaksjoner som kan knyttes til omsetningen av de aktuelle aksjene. Selskapet har følgelig ikke vært, og er ikke, i en situasjon hvor det foreligger plikt eller for øvrig er naturlig for selskapet å ytre seg eller foreta seg noe konkret i sakens anledning.

---

<sup>71</sup> Stein Erik Hagen og Johan H. Andresen hadde forsøkt å kjøpe Skandias aksjepost uten å få tilslaget til tross for at de tilbød seg å kjøpe aksjene til markedspris, ca 300 millioner kroner over tilslaget kjøperen fikk posten for. I august ble Hagen kjent med at Skandias aksjepost var til salgs og kontaktet konsernsjefen i Skandia, Lars-Erik Peterson, om mulighetene for å overta posten sammen med Andresen. I følge Hagens uttalelser skulle et salg til ham være betinget av at Jens P. Heyerdahl, som angivelig skulle ha aksjeposten på hånden, ikke hadde fått plassert posten et annet sted innen utløpet av august (Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen, 2000:10).

<sup>72</sup> Informasjonssjef Bernt Bangstad ved Oslo Børs til Aftenposten 7. september 2000.

Avhendingen av Skandiaposten forhindret en ytterligere støtte til aksjonæropprørerne på omtrent ni prosent av aksjekapitalen. Trolig ville Hagen og Andresen ha støttet kravet om en ekstraordinær generalforsamling, og med en støtte på nærmere tretti prosent av aksjekapitalen er det mye som taler for at noen ville ha påtatt seg ansvaret med å kalle inn til et ekstraordinært møte.

Reaksjonene på salget av Skandiaposten gjør det sannsynlig at posten ikke ble solgt til noen som støttet aksjonæropprørerne. På dette tidspunktet var det ikke kjent hvem som var kjøperen, men mistanken om at posten var overdratt til noen som muligens kunne tenke seg å stemme imot kravet til K-fondene, bidro til at sonderingene for å finne støtte måtte fortsette. Det fantes fortsatt liten vilje til å påta seg ansvaret for en innkallelse.

Mistanken om Heyerdahls befatning med saken utløste et krav fra flere sentrale aksjonærer om konsernsjefens avgang. Både Sveaas og Hagen fremmet krav om at Heyerdahl måtte trekke seg dersom han ikke ville gi en full redegjørelse for saksforholdene. I en uttalelse til Aftenposten ga Hagen uttrykk for sitt syn ved å kreve at

Jens P. Heyerdahl d.y. må trekke seg eller legge den fulle sannhet om Orkla-aksjene på bordet. [...] I denne saken står det nå om Heyerdahls stilling og troverdighet.<sup>73</sup>

Presset fra aksjonæropprørerne utløste en hektisk møtevirksomhet i selskapet. I dagene etter at Hagen hadde satt Heyerdahls navn i sammenheng med Skandiaposten, og dermed insinuert at konsernsjefen hadde manipulert sitt eget selskaps eierstruktur, ble det gjennomført en rekke møter mellom sentrale aksjonærer og medlemmer av valgkomiteen, bedriftsforsamlingen, administrasjonen, samt i noen tilfeller representanter for de ansatte. Hensikten med møtene var å finne fram til en styresammensetning som alle kunne være fornøyde med.<sup>74</sup>

Fra bedriftsforsamlingens side var det nødvendig å komme fram til en løsning for å unngå å bli kastet på en eventuell ekstraordinær generalforsamling som på dette tidspunktet syntes nært forestående. Aksjonærene på sin side mente at styret i for stor grad var kontrollert av administrasjonen i selskapet, og ønsket en styresammensetning som i større grad representerte eiernes interesser. Flere kompromissforslag ble lansert og diskutert på disse møtene som i realiteten var en forhandling om makten i styret. Særlig sentralt i diskusjonene sto aksjonærenes krav om en plass til Sveaas og kravet om at Heyerdahl måtte ut av styret.

---

<sup>73</sup> Aftenposten, 10. september 2000.

<sup>74</sup> Jf Aftenposten, 12. og 13. september.

Etter flere runder med foreslåtte og forkastede sammensetninger, resulterte møtevirksomheten den 13. september i en ny styresammensetning som tilsynelatende hadde tilslutning fra alle relaterte parter. På den påfølgende pressekonferansen samme dag ble det kunngjort at styreformann Svein Ribe Andersen, Matti Lehti, Truls Holthe og Jens P. Heyerdahl gikk ut av styret. Inn kom Åge Korsvoll som ny styreformann, Christen Sveaas, konsernsjef i Moelven Frode Alhaug og bedriftsrådgiver Finn Hvistendahl. Administrerende direktør i Industrikapital Bjørn Saven og Kjell Almskog fra Kværner ble sittende.<sup>75</sup>

Med sammensetningen av det nye styret falt nødvendigheten av å kalle inn til ekstraordinær generalforsamling bort. Den sittende bedriftsforsamlingen hadde gitt etter for kravene til aksjonærene, noe som førte til en betraktelig endring i styrkeforholdet i styret. Både Heyerdahl selv, samt flere av styrets medlemmer som gjerne stemte for administrasjonens linje hadde blitt byttet ut med personer som Alhaug og Hvistendahl – som ble betraktet som nøytrale – eller mer aksjonærvennlige representanter som Sveaas, Korsvoll, og Almskog som kom inn i forrige runde.

Problemet med bedriftsforsamlingens sammensetning hadde imidlertid ikke fått noen løsning. Bedriftsforsamlingen ble fremdeles vurdert som i utakt med aksjonærenes interesser. Det massive presset fra aksjonærene hadde uansett resultert i at administrasjonen i langt mindre grad enn tidligere hadde kontroll over styret, og styreendringene må i så måte kunne betraktes som en seier for aksjonæropprørerne.

Fra det nye styrets side ble det imidlertid understreket at forholdene rundt Skandiaposten fortsatt var en sak som det skulle kommes til klarhet i. Påtroppende styreformann Åge Korsvoll ga i denne sammenheng følgende kommentar til Aftenposten:

Vi vil iverksette alle de undersøkelser som er nødvendige for å bringe klarhet i de omtalte aksjetransaksjonene. Dette blir en av de første oppgavene for det nye styret. Dette trenger ikke ta lang tid, og vi vil bruke all nødvendig ekspertise. Alt skal fram, og alt vil bli gjort kjent.<sup>76</sup>

Dermed tok aksjonærenes kamp for kontroll en ny vending. Med Korsvolls utspill ble det nå avgjørende å få fram administrasjonens og Heyerdahls rolle i det man så på som et forsøk på å motarbeide sine egne eiere. Det nye styret signaliserte dermed en kursendring i forholdet til

---

<sup>75</sup> Jf Aftenposten, 13. september 2000. Åge Korsvoll ble imidlertid bare sittende som styreformann i knappe to uker. Opsjonsskandalen i Storebrand medførte at han måtte trekke seg som konsernsjef, og dermed også som styreformann i Orkla. Finn Hvistendahl overtok styreformannsvervet i Orkla, og Svein Jacobsen kom inn i styret som niende mann.

administrasjonen. En konsekvens av styreendringene var at styret nå i større grad begynte å fungere som et kontrollorgan overfor administrasjonen. Den første illustrasjonen av dette kom altså med styrets ønske om å iverksette en granskning av forholdene rundt Skandiaposten.

### **Granskning: administrasjonen under lupen**

Den 9. oktober 2000 oppnevnte Orklas nye styre et utvalg bestående av statsautorisert revisor Anders Grini, samt advokatene Stig Tufte-Johnsen og Jan-Fredrik Wilhelmsen.<sup>77</sup> I

Granskningsutvalgets mandat, som ble overlevert den 18. oktober, het det:

Styret i Orkla ASA har besluttet å nedsette et undersøkelsesutvalg på bakgrunn av omstendighetene rundt den aksjepost på ca. 20 millioner aksjer som Skandia ble påstått å være eier av, og som senere fremstår som overdratt først til Rabobank og deretter til Deutsche bank.

Formålet med undersøkelsen er å fastslå om det har skjedd en urettmessig verdioverføring fra selskapet til aksjonærene eller andre, eller om ledelsen har gjort seg skyldig i brudd på lov eller forskrift.

Med dette formål for øye, skal utvalget undersøke om Orkla ASA eller andre selskaper som Orkla-konsernet har vesentlige interesser i og/eller ansatte eller tillitsvalgte i noen av nevnte selskaper, direkte og/eller indirekte har hatt befatning med kjøp, eierskap eller salg av den ovennevnte aksjepost i Orkla ASA, enten på egne eller andres vegne og hva enten slik befatning har involvert vederlag eller ikke. Herunder skal det søkes klarlagt om det har foreligget forståelse om fremtidig stemmegivning på Orklas generalforsamling.<sup>78</sup>

Dermed var det siste kravet fra en nærmest samlet aksjonærmasse blitt en formell sak.<sup>79</sup> Med mandatet fra styret i ryggen begynte Granskningsutvalgets arbeid med å kartlegge saksforholdene.

Foranledningen for granskningen var spekulasjoner i norske media og finansmiljø om at Skandia skulle ha akkumulert en aksjepost i Orkla på over ni prosent i perioden høsten 1999 til sommeren 2000, og senere avhendet denne i forståelse med Jens P. Heyerdahl. Avtalen skulle ifølge Stein Erik Hagens, Christen Sveaas og Åge Korsvolls forklaringer til Granskningsutvalget ha vært en form for motytelse for at Orkla skulle akseptere Skandias planlagte forsøk på å kjøpe seg kraftig opp i Storebrand.

---

<sup>76</sup> Jf NTB, 13. september 2000.

<sup>77</sup> Styreinstruksene, et av styrets formelle maktmidler, påpeker i kapittel 1 styrets plikt til å iverksette undersøkelser omkring forhold som blant annet berører selskapets økonomiske situasjon, dersom ett eller flere styremedlemmer krever det (Styreinstruks Orkla ASA, 2003).

<sup>78</sup> Jf Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen (2000:4).

<sup>79</sup> I perioden hvor det mest intense presset mot administrasjonen fant sted, med krav om full informasjon omkring Skandiaposten, kastet også blant annet Aksjonærforeningen seg inn i rekken blant dem som ønsket åpenhet. Dermed hadde både store og små aksjonærer involvert seg i saken. Jf Aftenposten, 8. september 2000.

I følge aksjonærenes forklaring forsøkte Stein Erik Hagen og Johan H. Andresen å kjøpe Skandiaposten omkring midten av august. Lars-Erik Petersson, konsernsjefen i Skandia, skal i følge Hagens forklaring til granskningsutvalget ha gjort det klart at aksjene først kunne selges i september, siden Jens P. Heyerdahl hadde aksjene ”på hånden” ut august. Heyerdahl skal ha funnet en kjøper før fristen gikk ut, og plassert aksjeposten hos en vennligsinnet kjøper. Hagen og Johan H. Andresen fikk med andre ord ikke kjøpe Skandias aksjepost på 9,1 prosent. Stein Erik Hagen satte Heyerdahls navn i direkte sammenheng med salget av Skandiaposten, både offentlig (gjennom media) og til granskningsutvalget.<sup>80</sup>

Aksjene ble i stedet solgt til nederlandske Rabobank og amerikanske Goldman Sachs, som altså kjøpte posten for en kunde. Aksjeoverdragelsen ble utført ved kjøp og salg av opsjoner den 4. september 2000, gjennom to opsjonskontrakter til en underkurs på ca 300 millioner kroner. To uker senere ble disse kontraktene erstattet av to nye til omtrent samme underkurs. I mellomtiden steg kursen på Orklas aksje slik at verdien av aksjene ble omtrent 300 millioner høyere. Den påståtte rabatten kom dermed opp i ca 600 millioner kroner.

Granskningskommisjonens videre arbeid med å fremskaffe alle sakens detaljer innbefattet å innhente forklaringene til enkelte innenfor Orklas administrasjon vedrørende saksforholdene. Forklaringene til Jens P. Heyerdahl d.y., Tom Vidar Rygh, Halvor Stenstadvold og Finn Jebsen ble registrert, i tillegg til forklaringen til finansdirektør i Skandia Ulf Spång. Spesiell interesse knyttet det seg naturlig nok til Heyerdahls forklaring. De konkrete resultatene fra Heyerdahls og de andres forklaringer må imidlertid kunne betegnes som skuffende sett med utvalgets øyne; opplysningene som fremkom gjorde lite annet enn å bekrefte innholdet i børsmeldingen Orkla presenterte den 7. september.<sup>81</sup>

Forventningene til resultatene av Granskningsutvalgets arbeid var høye, ikke minst i media. Flere av kommentatorene i dagspressen uttrykte enighet med Sveaas og Hagens uttalelser foran valget av det nye styret tidligere på høsten om at Heyerdahls stilling som konsernsjef var truet dersom utvalget skulle komme fram til at han hadde en befatning med Skandiaposten.<sup>82</sup> Foran Granskningsutvalgets presentasjon av resultatene av sitt arbeid for Orklas styre, eksisterte det altså et betydelig press mot konsernsjefen. Dersom utvalget skulle

---

<sup>80</sup> Jf Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen (2000:13).

<sup>81</sup> Denne ble presentert på side 51.

<sup>82</sup> Se for eksempel Aftenposten, 14. september 2000.

ende opp med ufordelaktige konklusjoner for Heyerdahls del, ville styret måtte vurdere om hvorvidt de fortsatt hadde tillit til konsernsjefen.

Presset ble ytterligere forsterket gjennom flere andre parallelle hendelser i denne perioden. Ved flere konkrete anledninger ble det lekket informasjon til media om utvalgets arbeid, som i stor grad var rettet mot å stille administrasjonen i et dårlig lys. I tillegg foregikk det sonderinger for å undersøke om det fantes flertall i styret for å sparke Heyerdahl. Styret var delt i spørsmålet, men lenge så det ut til at det var et knapt flertall – med én stemme – for å kaste konsernsjefen. Et par dager før møtet skulle avholdes snudde imidlertid ett av styremedlemmene slik at forslaget ikke ville fått flertall, og dermed ble styremøtet avlyst.

Utvalget avsluttet sitt arbeid helt i slutten av november, og den 28. november 2000 ble styret forelagt den førti sider lange rapporten. Formelt sett fant man ingen bevis for at Heyerdahl og administrasjonen hadde noen befatning med Skandiaposten som kunne tolkes som et brudd på lovbestemmelsene. Kommisjonen understreket imidlertid at den ikke hadde opplysninger som kunne utelukke at det hadde vært en forståelse mellom Skandia og Orklas ledelse. Utvalget fant også ut at kjøperen av posten med ”en grad av sikkerhet var Kjell Inge Røkke”. Et konvertibelt lån som ble ytet denne vennen av Heyerdahl skulle i denne forbindelse ha vært styrebehandlet, da sikkerheten som ble gitt for lånet ikke ble ansett som god nok.

Styret behandlet rapporten avgitt av Granskningsutvalget dagen etter det ble forelagt den, den 29. november. Rapporten konkluderte med at verken Heyerdahl eller noen andre i administrasjonen hadde gjort seg skyldig i noe lovbrudd. Likevel bestemte styret seg for å fortsette undersøkelsene av enkelte spørsmål. I pressemeldingen fra Orklas nye styreformann Finn Hvistendahl samme dag het det blant annet at

Kommisjonens rapport gjør det klart at Orklas ledelse ikke har gjort seg skyldig i lov eller forskrift i forbindelse med aksjeposten.[...] Styret finner det nødvendig fortsatt å arbeide for ytterligere avklaring av enkelte avgrensede spørsmål. Styret finner også at rapporten selv ikke gir grunnlag for en så bastant konklusjon som den utvalget selv trekker når det gjelder spørsmålet om den aktuelle posten er solgt på termin. Styrets konklusjon er etter dette at det har tillit til konsernsjef Jens P. Heyerdahl og konsernets hovedledelse for øvrig.<sup>83</sup>

Granskningsrapportens noe dubiøse karakter med hensyn til Heyerdahls rolle må uansett ha ført til at konsernsjefens posisjon i forhold til styret ble ytterligere forverret. Lite tyder på at

---

<sup>83</sup> Pressemelding fra Orkla, 29. november 2000.



de aksjonærvalgte styrerepresentantene og aksjonærene, som tidligere på høsten hadde krevd Heyerdahls avgang dersom han skulle ha hatt en finger med i spillet om Skandiaposten, ble beroliget av Granskningsrapportens innhold. En løsning hvor Heyerdahl fortsatte som konsernsjef uten styrets og aksjonærenes støtte så dermed vanskelig ut. Utfallet av styrets behandling av Granskningsutvalgets rapport ble uansett en offentlig uttalelse som understreket at Heyerdahl fortsatt hadde styrets fulle tillit.<sup>84</sup>

Styret hadde altså konkludert med at ytterligere undersøkelser i saken var nødvendige, og ba Granskningsutvalget komme med en tilleggsuttalelse. Samtidig ba administrasjonen om juridiske betenknninger for å klargjøre forholdene rundt lånet fra Orklas administrasjon til Røkkes selskap TRG. Disse førte imidlertid ikke til noen konkrete nye funn i saken, og med dette besluttet styret at undersøkelsene var avsluttet.<sup>85</sup> De nye undersøkelsene førte altså ikke til noen ytterligere avklaring mellom styret og administrasjonen.

### **Konsernlederskifte**

På tross av styrets enstemmige støtte til konsernsjefen annonserte Jens P. Heyerdahl en knapp uke etter at styret hadde mottatt utvalgets rapport sin avgang som konsernsjef med virkning fra juli 2001. Bedriftsforsamlingen ble orientert om den overraskende beslutningen tirsdag 5. desember. I sakens anledning ga Heyerdahl uttrykk for at avgangen skjedde helt naturlig, og at den var planlagt i lang tid, og han benektet dermed at den hadde noe forbindelse med granskningen. Til Aftenposten uttalte han at:

[...]det er klart at den prosess som har vært i konsernet siden i vår, har gjort det uaktuelt å gå inn på dette spørsmålet i denne perioden. Nå har styret gitt sin fulle tillit til selskapets administrasjon, jeg synes da det er naturlig å forberede et lederskifte på en naturlig og rolig måte. Og det er også viktig at jeg er kjent med at styrets formann vil foreslå at Finn Jebsen overtar som konsernsjef på det tidspunkt jeg fratrer. Det er selvfølgelig meget viktig for oss i Orkla. Og vi berger for da at Orklas bedriftskultur vil ligge til grunn for det videre arbeid og at vi vil opprettholde den arbeidsmåte som konsernet har vært preget av i alle år, og ikke minst også den hovedretning som konsernet har hatt.<sup>86</sup>

Heyerdahl ga også uttrykk for at han ønsket å fortsette å jobbe for Orkla i en annen sammenheng. Dette, sammen med hans lansering av sin egen etterfølger, fikk betydelig oppmerksomhet i media de påfølgende dagene. Styreleder Hvistendahl støttet imidlertid Jebsens kandidatur, med henvisning til Orklas langsiktige linje:

---

<sup>84</sup> Pressemelding fra Orkla, 29. november 2000.

<sup>85</sup> Jf pressemelding fra Orkla, 14. februar 2001.

<sup>86</sup> Aftenposten, 7. desember 2000.

Vi ønsker å understreke at Orklas utvikling i hovedtrekk skal fortsette langs de linjer som er trukket opp. Da synes jeg det var viktig å markere støtte til Jebsen.<sup>87</sup>

På tross av enkelte krav om det motsatte, ble ingen andre kandidater vurdert til stillingen, og en drøy uke senere, den 15. desember, innstilte et enstemmig styre Finn Jebsen som ny konsernsjef i Orkla.<sup>88</sup>

Styrets beslutning om å velge Jebsen som Heyerdahls etterfølger signaliserte altså at selskapets langsiktige linje lå fast. En rekke forhold tyder på at sentrale aksjonærer som Sveaas og Hagen ikke var fornøyd med styrets avgjørelser, verken når det gjaldt Jebsens inntredelse som ny konsernsjef, eller granskningsrapportens konklusjoner. I perioden fram mot generalforsamlingens møte i mai kom det derfor til en dragkamp for å få offentliggjort rapporten. Stein Erik Hagen og Christen Sveaas var blant aksjonærene som ønsket en offentliggjøring. Bedriftsforsamlingens leder, Øystein Eskeland, ga imidlertid uttrykk for en mer kritisk holdning.<sup>89</sup> Bedriftsforsamlingens flertall var i denne perioden av samme oppfatning som Eskeland, og derfor fortsatte man hemmeligholdelsen fram mot generalforsamlingen. Dermed hadde bedriftsforsamlingen igjen satt seg imot sentrale aksjonærers vilje.

### **Endringer i bedriftsforsamlingens sammensetning**

Parallelt med diskusjonene rundt offentliggjøringen av granskningsrapporten pågikk det på ny omfattende diskusjoner blant flere av de største aksjonærene i selskapet vedrørende bedriftsforsamlingens sammensetning. Den 12. februar 2001 ble det kjent at flere av selskapets aksjonærer ønsket å kaste store deler av bedriftsforsamlingen på den ordinære generalforsamlingen den 3. mai. Argumentene som kom fram offentlig var omtrent de samme som fra sommeren året før: man var misfornøyd med at bedriftsforsamlingen stemte ned sine egne eiere i juni 2000. Administrerende direktør i Avanse Forvaltning understreket at: ”vi bør ha en bedriftsforsamling som representerer aksjonærene.”<sup>90</sup> Flere andre store aksjonærer stilte seg bak denne tankegangen, blant annet Kommunenes Landspensjonskasse (KLP) og K-fondene. På denne tiden var det ikke kjent hvordan Folketrygdfondet og Storebrand forholdt seg til dette forslaget.<sup>91</sup> Samtidig er det grunn til å tro at uenigheten mellom aksjonærene og

---

<sup>87</sup> Samme sted.

<sup>88</sup> Dagbladet, 16. desember 2000.

<sup>89</sup> Aftenposten, 15. mars 2001.

<sup>90</sup> Aftenposten, 12. februar 2001.

<sup>91</sup> Storebrand hadde for øvrig fått ny konsernledelse etter opsjonsskandalen høsten 2000. Idar Kreutzer hadde erstattet Åge Korsvoll som konsernsjef.

bedriftsforsamlingen vedrørende offentliggjøringen av granskningsrapporten også bidro til at kravet om en ny bedriftsforsamling kom opp på denne tiden.

På bakgrunn av aksjonærenes krav påbegynte valgkomiteen sitt arbeid med å finne nye kandidater til bedriftsforsamlingen. Til tross for valgkomiteens aksjonærvennlige profil ble komiteen utsatt for et omfattende press fra andre blant aksjonærene i perioden komiteens arbeid pågikk.<sup>92</sup> Komiteens arbeid resulterte i et forslag som innbefattet at kun tre av de fjorten aksjonærvalgte representantene skulle bli sittende; to av de tre som stemte for Sveaas i juni, Lindholt og Åkerstedt, samt Svein Erik Amundsen fra Bergesen. Åtte av de elleve som ble foreslått skiftet ut ble betegnet som vennlig innstilte til Heyerdahl.<sup>93</sup> Innstillingen til valgkomiteen var dermed helt i tråd med aksjonærenes krav. Heyerdahls og administrasjonens støtte i bedriftsforsamlingen så dermed ut til å bli kraftig svekket.

I valgkomiteens brev til generalforsamlingen samme dag ble det gjort klart at den ikke hadde annet valg enn å gi etter for aksjonærenes fremstilte krav, med den begrunnelse at:

Flere av selskapets større aksjonærer har fremsatt krav om endringer på det nåværende tidspunkt, selv om medlemmenes ordinære funksjonstid først utløper ved ordinær generalforsamling neste år.<sup>94</sup>

Valgkomiteens forslag ble tatt godt imot av aksjonærene. Blant andre støttet aksjonær Stein Erik Hagen forslaget:

[...] jeg kommer til å gi beskjed til mine folk i Canica at vi støtter forslaget. Du kan si at Orkla mister kontinuitet ved at så mange skiftes ut, men etter alt det vi har vært igjennom tror jeg dette er det beste.<sup>95</sup>

Fra de ansattes side ble det en uke senere uttrykt frykt for at den foreslåtte bedriftsforsamlingen ville skape langvarig konflikt i Orkla.<sup>96</sup>

Gjennom lengre tid hadde de ansatte gjort forsøk på å endre sentrale aktørers stillingtaken i konflikten. Flere av aksjonærene som støttet Sveaas styrekandidatur sommeren 2000 var store nok til at de raskt kunne komme i en vippeposisjon ved avstemminger, og dermed ble det avgjørende å overbevise disse om at de måtte endre sine sympatier. Særlig ble det gjort forsøk

---

<sup>92</sup> Både Lindholt, Åkerstedt og Eskeland var som nevnt på linje med aksjonærflertallet når kravet om Sveaas måtte inn i styret ble fremmet på sommeren 2000.

<sup>93</sup> Jf Aftenposten, 21. april 2001.

<sup>94</sup> Samme sted.

<sup>95</sup> Aftenposten, 24. april 2001.

<sup>96</sup> Jf NTB, 2. mai 2001.

overfor Folketrygdfondet, som man mente hadde handlet mot sin egen filosofi ved å støtte Sveaas tidligere. Allerede på høsten 2000 ble det rettet en henvendelse fra konserntillitsvalgt Stein Stugu mot politisk hold. I henvendelsen, som var rettet til næringsminister Grete Knutsen, redegjorde han for sitt inntrykk av Folketrygdfondets rolle og spurte om hva som kunne gjøres med fondets innstilling til aksjonærer som Sveaas. Henvendelsen resulterte i omfattende kritikk i avisene av Lindholt og Folketrygdfondet fra næringsministerens side. Hun hadde dermed signalisert sine holdninger i saken. Saken ble også gjenstand for ytterligere oppmerksomhet blant medlemmer av regjeringen. Knutsen tok opp saken med finansminister Karl-Erik Schjøtt-Pedersen, som formelt var ansvarlig for fondet, samt statsminister Jens Stoltenberg. Det ble besluttet å innkalle daværende styreleder Bjørg Ven og administrerende direktør Tore Lindholt i fondet for en orientering, og dermed hadde Folketrygdfondets disposisjoner i Orkla, en selskapsspesifikk sak, nådd høyeste politiske hold. Det var imidlertid klart at Knutsen ikke var på linje med Schjøtt-Pedersen i denne saken. Etter orienteringen til Ven og Lindholt hadde man fått stadfestet at administrasjonen i fondet hadde handlet i tråd med styrets linje i slike saker. Dermed fant ikke finansministeren grunn til å ta saken videre.<sup>97</sup>

Forsøket med å få politikerne til å overbevise fondet om at det burde endre kurs i Orkla førte altså ikke fram. Presset mot fondet fant imidlertid andre kanaler. Gjennom våren 2001 fram mot valget til ny bedriftsforsamling ble det utøvet et betydelig press mot fondet. Til NTB uttalte Stugu den 19. desember at fondet ”fungerte som en pådriver for kortsiktige aksjonærers økonomiske interesser”, og ”ikke jobbet for norske arbeidsplasser og langsiktig verdiskapning”. Videre kritiserte han Lindholt for å ha deltatt i aksjonæropprøret:

Folketrygdfondets leder, Tore Lindholt, har medvirket til å destabilisere Orkla- konsernet ved å være pådriver for store endringer i styret... Ikke bare for at Christen Sveaas skulle inn. [...] Til vår store overraskelse ser vi nå at dette er en rolle han ikke vil vedstå seg offentlig.<sup>98</sup>

I perioden før generalforsamlingens møte den 3. mai ble kritikken av fondet gjentatt. De kraftigste utfallene fant sted den siste uken før. Det var klart at valgkomiteens forslag i stor grad ville øke aksjonærenes innflytelse i bedriftsforsamlingen. Dermed gjorde man noen siste forsøk:

---

<sup>97</sup> NRK Brennpunkt, 11. mars 2003.

<sup>98</sup> Jf NTB, 19. desember 2000.

Vi ønsker langsiktige eiere som vil trygge arbeidsplassene, og i den sammenhengen mener vi at staten kan spille en viktig rolle. Dessuten er det Stortinget som velger styret i Folketrygdfondet. Vi vil at Folketrygdfondet skal ha et bredere perspektiv for sitt eierskap i norsk industri som også tar hensyn til blant annet trygge arbeidsplasser.<sup>99</sup>

De ansattes styrerepresentanter og administrasjonen var samstemmige i sin vurdering av at store eiere måtte skifte mening vedrørende bedriftsforsamlingens sammensetning. I et sjeldent intervju Jens P. Heyerdahl ga til Aftenposten kritiserte han indirekte Sveaas for å stå bak en kampanje hvor

formålet [var] å overta makten i selskapet. Virkemidlene [var] å trekke oppmerksomheten vekk fra det forretningsmessige og fra resultatene som [var] skapt, i stedet spre uro og diskreditering av Orklas ledelse.

Samtidig kommenterte han det han så på som Storebrands endrede adferd i forhold til Orkla:

I alle år har ulike miljøer vist en sterk interesse for Orkla. Situasjonen er ikke ny for oss. Det spesielle i fjor høst [2000] var at Storebrand skiftet side. Dette selskapet, som forvalter sine kunders penger, har tidligere stått bak oss. [...] Vi hadde i alle år hatt et nært forhold til Storebrand. Plutselig var situasjonen snudd. Det var uvant for oss.<sup>100</sup>

Med disse utspillene fortsatte administrasjonen og de ansatte presset mot sentrale aksjonærer som hadde blitt iverksatt allerede høsten året før. Det er nærliggende å se forsøkene på å aktivere politikere i Arbeiderpartiregjeringen i arbeidet med å presse fondet til å endre innstilling i forhold til maktforholdene mellom eiere og administrasjon, og utspillene før generalforsamlingen i mai året etter, i sammenheng. Begge deler kan forstås som forsøk på å redusere kritikerne av administrasjonens stemmemakt ved generalforsamlingen.

Lite tyder imidlertid på at presset hadde noen effekt. Utfallet av generalforsamlingens votering bød ikke på store overraskelser. To saker skulle stemmes over, valgkomiteens innstilling til ny bedriftsforsamling, samt Hagens forslag om å offentliggjøre Granskningsutvalgets rapport. Oppmøtet av stemmeberettigede aksjer var på omtrent 58 prosent, en uvanlig høy oppmøteprosent.<sup>101</sup>

Valgkomiteens forslag ble vedtatt med stort flertall. KLP, K-fondene, Avanse Forvaltning, Sveaas, Hagen/Canica og Folketrygdfondet stemte for, og sikret dermed flertall for forslaget. Dermed skjedde de største utskiftningene i bedriftsforsamlingen siden før Christen Sveaas

---

<sup>99</sup> NTB, 26. april 2001.

<sup>100</sup> Aftenposten, 29. april 2001.

<sup>101</sup> NTB, 3. mai 2001.

kjøpte seg opp til å bli storaksjonær på vårparten året før. Samtidig besluttet generalforsamlingen å pålegge bedriftsforsamlingen å offentliggjøre Granskningsutvalgets rapport.

Resultatet ble oppfattet som en seier for aksjonærene. Med den nye sammensetningen hadde forsamlingen fått et mer nøytralt preg. Flere av aksjonærene ga også uttrykk for tilfredshet over votingens resultat. I en kommentar Sveaas ga til NTB etter generalforsamlingens møte sa han blant annet at: ”jeg hadde ingen andre forventninger enn at valgkomiteens forslag skulle gå igjennom. Det er jo flertallet som bestemmer.”<sup>102</sup> De ansattes representanter, på den annen side, uttrykte resignasjon etter resultatet: ”så lenge store aksjonærer som Folketrygdfondet slutter opp om Sveaas kan ikke utfallet bli noe annet.”<sup>103</sup>

Dermed så det ut til at presset fra aksjonærene igjen hadde ført fram. Eierne hadde klart å gi bedriftsforsamlingen et mer nøytralt preg i forhold til administrasjonen. Med dette hadde aksjonærene fått gjennomslag for sine ambisjoner om å få innført ”mer normale regler for corporate governance”.<sup>104</sup>

Med bedriftsforsamlingens nye sammensetning gikk konflikten over i en ny fase. Den omfattende uroen rundt selskapet ble oppfattet som skadelig for selskapet, og det var tydelig at styret som ble satt sammen i september 2000 ikke fungerte særlig godt. Motsetningene mellom de ulike grupperingene i styret og ellers i konsernet hadde skapt et dårlig samarbeidsklima. Blant annet hadde konsernsjefen gitt uttrykk for at lekkasjer til media hadde hatt som formål å sverte administrasjonen, i forbindelse med Granskningsutvalgets undersøkelser, som ledd i en kampanje mot Heyerdahl.<sup>105</sup> I etterkant av Granskningsutvalgets arbeid hadde også Sveaas foretatt egne undersøkelser vedrørende det omtalte lånet administrasjonen ga til Røkkes selskap i september 2000. Urolighetene ledet til spekulasjoner i pressen, blant annet vedrørende styreleder Hvistendahls rolle som fredsmekler.<sup>106</sup> Det var en utbredt oppfatning om at noe måtte gjøres med styrets sammensetning. Senere, i slutten mai, var også alle styrets aksjonærvalgte medlemmer, unntatt Kjell Almskog, på valg.

---

<sup>102</sup> Jf NTB, 3. mai 2001.

<sup>103</sup> Stein Stugu, samme sted.

<sup>104</sup> Jf Dagens Næringsliv, 3. april 2004, hvor Tore Lindholt i et intervju blant annet gir uttrykk for hva som var underlaget for konflikten i 2000/2001.

<sup>105</sup> Jf Aftenposten, 29. april 2001.

<sup>106</sup> Jf Aftenposten, 12. mai 2001.

## Konfliktens midlertidige avslutning

Dermed ble den nye bedriftsforsamlingens første oppgave å finne fram til en styreløsning som kunne skape ro i selskapet. På bedriftsforsamlingens konstituerende møte den 14. mai ble Harald Arnkværn valgt til ordfører, og fikk med det automatisk plass som leder også i den nye valgkomiteen som skulle finne kandidater til det nye styret, for øvrig sammen med Tore Lindholt, Allan Åkerstedt og Elisabeth Grieg.

Det pågikk omfattende spekulasjoner, også i media, om hvem i styret som var i ferd med å skiftes ut og hvem som hadde støtte til å velges inn. Styreleder Hvistendahl ble kritisert for ikke å ha ryddet opp i uenighetene i styret. Både blant de aksjonærvalgte og de ansatte hadde han liten støtte.<sup>107</sup> Usikkerheten omkring Hvistendahls fortsettelse medførte omfattende spekulasjoner om hvem som kunne ta hans plass. I midten av juni ble blant annet Sveaas foreslått som styreleder av flere av Orklas aksjonærer, et kandidatur som raskt ble avvinket som urealistisk og for øvrig raskt avkreftet av hovedpersonen selv.<sup>108</sup>

Dessuten hadde det kommet klare uttrykk for enkelte aksjonærers og styremedlemmers syn på hvem som burde tre ut av styret. Stein Erik Hagen hadde lenge kritisert Bjørn Savens rolleblending etter at det i Granskningsutvalgets rapport hadde kommet fram at det fantes tette forretningsmessige bånd mellom Orkla og svenske Industri Kapital, hvor Saven satt som administrerende direktør.<sup>109</sup> De ansatte ga på den annen side klart uttrykk for at samarbeidsproblemene i styret skyldtes én mann:

Sveaas dominerer styremøtene på en slik måte at man skulle tro han eide hele selskapet, og ikke bare i underkant av ti prosent... Og det er en sånn provoserende oppførsel at det ikke skaper noe godt miljø i styresammenheng.<sup>110</sup>

Uttalelsene møtte kraftige reaksjoner blant Orklas aksjonærer. Blant andre reagerte Folketrygdfondets daværende styreleder, Bjørg Ven:

Jeg er forbauset over at de karakteriserer andre styremedlemmer i mediene. Dette burde være holdt på styrerommet, hvis de er misfornøyde med ting. [...] Finn Hvistendahl burde stramme inn på hva styremedlemmene kan tillate seg å si offentlig.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Jf Aftenposten, 12. mai 2001.

<sup>108</sup> Dagens Næringsliv, 14. juni 2001.

<sup>109</sup> Jf Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen (2000), og Aftenposten, 12. mai 2001.

<sup>110</sup> Arvid Strand til Dagens Næringsliv, 12. mai 2001.

<sup>111</sup> Dagens Næringsliv, 15. mai 2001.

Dermed ble det raskt klart for valgkomiteen at arbeidet med å finne en løsning alle kunne akseptere ville ta tid. Styrevalget ble derfor utsatt til neste ordinære møte i bedriftsforsamlingen, den 27. juni. Arnkværn argumenterte for utsettelsen med at en utsettelse var bedre enn å komme med ”en halvgod løsning”.<sup>112</sup>

Samarbeidsproblemene ledet til at valgkomiteen i begynnelsen av juni besluttet å la en ekstern konsulent kartlegge styrets arbeid det siste året.<sup>113</sup> Få dager senere leverte konsulentens sin rapport til valgkomiteen, og på bakgrunn av denne fant komiteen støtte for sine tidligere uttalelser om at kun små justeringer var nødvendige for å få et velfungerende styre.<sup>114</sup> Det kom fram i rapporten at ingen var fornøyd med styrets arbeid gjennom det siste året, og at styreformannen hadde liten støtte blant de andre i styret. Dermed lå det an til at Hvistendahl ville bli byttet ut.

I løpet av disse månedene foregikk det en utstrakt møtevirksomhet mellom valgkomiteen og en rekke andre aktører. I juni ble det blant annet ført samtaler mellom komiteen og alle de store eierne om løsninger som disse kunne stille seg bak.<sup>115</sup> Hvilke løsninger som ble diskutert på denne tiden er ikke kjent, men åpenbart fant ikke valgkomiteen navn som mange nok av aksjonærene kunne stille seg bak, og dermed ble det besluttet at styrevalget måtte utsettes nok en gang.<sup>116</sup> I en pressemelding fra valgkomiteen datert den 25. juni het det at

Valgkomiteen som forbereder valget av medlemmer til styret i Orkla ASA har på møte i dag besluttet å utsette valg av nye styremedlemmer til møtet i Bedriftsforsamlingen 23. august. Valgkomiteens innstilling vil foreligge i god tid før møtet.

Dermed hadde man fortsatt ikke kommet til noen avklaring.

Samtidig som valgkomiteen arbeidet med å komme fram til en ny styresammensetning, fortsatte Hagen og Sveaas sitt press mot administrasjonen. Etter at forslaget fra Hagen om å offentliggjøre rapporten fikk støtte på generalforsamlingen den 3. mai, ble

---

<sup>112</sup> Jf Aftenposten, 15. mai 2001.

<sup>113</sup> Dagens Næringsliv, 9. juni 2001.

<sup>114</sup> Aftenposten, 15. mai 2001.

<sup>115</sup> Dagbladet, 14. juni 2001.

<sup>116</sup> Både Heyerdahl og Sveaas var blant kandidatene som hadde blitt lansert i pressen. Det er imidlertid lite som tyder på at disse seriøst ble vurdert av valgkomiteen, da denne først og fremst skulle finne en styreformann som kunne virke samlende på interessene i og rundt styret.



bedriftsforsamlingen pålagt å gjøre nettopp dette. Den 5. juli ble rapporten offentliggjort. Lite tyder imidlertid på at denne hendelsen påvirket valgkomiteens arbeid på noen måte.

I sommerferien fortsatte valgkomiteen sine sonderinger, og etter hvert ble det klart at valgkomiteen hadde funnet en kandidat til styreledervervet som hadde bred støtte blant aksjonærene. Valgkomiteens førstevalg var Tom Ruud, sjefen for Nordeas meglervirksomhet. Med beslutningen om å foreslå at styrelederen burde skiftes ut ble også de ansatte trukket inn i diskusjonen.<sup>117</sup> Sannsynligvis hadde de ansatte blitt konsultert også tidligere i prosessen, på bakgrunn av at valgkomiteen ønsket å finne en løsning som alle – også de ansatte – kunne stille seg bak. Imidlertid var det først i diskusjonen om styrelederposten at de ansatte fikk en mer formell rolle. Valgkomiteens ønske om å skifte ut styreleder Hvistendahl medførte at denne ble utvidet med en representant for de ansatte, og omfattende forhandlinger tok til for å sikre de ansattes støtte. I denne forbindelse framsatte de ansatte flere krav for å godta Ruud som styreleder. De ønsket Heyerdahl tilbake i styret, og de ønsket at Sveaas skulle velges ut. Som et minimum ønsket de at Bjørn Saven skulle bli sittende, med den begrunnelse at det var viktig å sikre kontinuitet i styret.<sup>118</sup> De ansatte fikk ikke støtte for sitt syn om at Heyerdahl burde velges inn i styret igjen på bekostning av Sveaas. Diskusjonene resulterte imidlertid i de ansattes støtte til valgkomiteens forslag om å innstille Tom Ruud til styrelederposten. Dermed så valgkomiteens innstilling ut til å bli akseptert av alle parter.

Tre dager før bedriftsforsamlingens møte, den 20. august, innstilte valgkomiteen enstemmig Tom Ruud som kandidat til styreledervervet. Det øvrige styret ble foreslått gjenvalgt, samt at styret skulle utvides med en kvinne, Åse Aulie Michelet.<sup>119</sup> Dermed hadde valgkomiteen klart å finne en styresammensetning som alle tilsynelatende var fornøyde med. En viss kritikk relatert til hvem som ikke ble foreslått valgt ut kom imidlertid til syne i dagene før bedriftsforsamlingen skulle samles. Stein Erik Hagen stusset over at Bjørn Saven ble foreslått gjenvalgt, og slo fast at "[...] prinsipielt må Orkla velge mellom å avvikle forbindelsene til Industri Kapital eller la være å velge ham inn i styret".<sup>120</sup> Dagen etter kvitterte Arvid Strand med å gjenta sin kritikk av Sveaas:

---

<sup>117</sup> Styrelederen velges av bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte og ansattevalgte i felleskap.

<sup>118</sup> De ansattes krav er bekreftet gjennom intervjuer.

<sup>119</sup> jf Dagbladet, 21. august 2001.

<sup>120</sup> Dagens Næringsliv, 21. august 2001.

Jeg er fremdeles meget skeptisk til hva Christen Sveaas vil med Orkla, og jeg tror vi langt fra er ferdige med uroen i Orkla. Jeg blir ikke overrasket om det i nær fremtid vil komme forslag om oppsplitting eller deling av Orkla. [...] Vi stoler ikke på [Sveaas] langsiktighet i forhold til det Orkla er i dag.<sup>121</sup>

Disse siste innvendingene ga imidlertid liten uttelling. På bedriftsforsamlingens møte den 23. august ble valgkomiteens innstillinger valgt enstemmig. Det nye styret hadde nå ti medlemmer.<sup>122</sup>

## Mellomspill

Med alles støtte så det dermed ut til at valgkomiteen hadde klart å finne en løsning på uroen omkring styret i selskapet. Lite tyder på at Ruud ikke fungerte som en samlende styreleder i det året han fikk som styreleder.<sup>123</sup> Lekkasjene fra styret avtok, og samarbeidsforholdet mellom styret og administrasjonen har av flere blitt betegnet som godt i denne perioden.<sup>124</sup>

I perioden etter Tom Ruuds tiltreden som styreleder ble det gjort lite fra aksjonærenes side for å få Heyerdahl helt ut av korridorene på Skøyen. I september 2002 ble det imidlertid gjort et enkeltstående forsøk. I en artikkel i VG den 31. august 2002 ble Christen Sveaas, Stein Erik Hagen og Tore Lindholt beskrevet av en anonym kilde i svært lite flatterende vendinger.<sup>125</sup> Hagen gikk noen dager etter langt i å sette artikkelens kilde i sammenheng med Orklas tidligere konsernsjef, og ba om et møte med styreleder Tom Ruud.<sup>126</sup> Møtets innhold ble holdt skjult, men flere informanter har gitt uttrykk for at det på dette møtet ble stilt krav fra de tre aksjonærene om at det måtte ryddes opp i at Heyerdahl fortsatt hadde kontor i Orkla og sto til disposisjon for konsernsjef Jebsen. Aksjonærenes påstander var imidlertid ikke dokumenterbare. Dermed valgte Tom Ruud å ikke gå videre med saken, og Heyerdahl fikk bli på sitt hjørnekontor.

Høsten 2002 var også gjenstand for en generell nedadgående trend i aksjemarkedet. Dette skulle også få innvirkning på Orklas aksjonærliste. I begynnelsen av oktober ble det klart at

---

<sup>121</sup> Dagens Næringsliv, 22. august 2001.

<sup>122</sup> Tom Ruud, Christen Sveaas, Kjell Almskog, Johnny Bengtson, Stein Stugu, Arvid Strand, Svein Jacobsen, Bjørn Saven, Frode Alhaug og Åse Aulie Michelet.

<sup>123</sup> Tom Ruud valgte å gå tilbake til Nordea i slutten av september 2001, og trakk seg dermed som styreleder i Orkla. Odfjell ble noe senere valgt som ny styreleder.

<sup>124</sup> Jens P. Heyerdahl uttalte blant annet at "[...] jeg opplever at det nå er et godt forhold mellom styrets leder, det øvrige styret og selskapets ledelse. De samarbeider godt, og slik jeg ser det er det de riktige og viktige spørsmål som står i fokus" (Aftenposten, 9. september 2002).

<sup>125</sup> Blant annet ble Sveaas og Lindholt beskrevet som å ha psykopatiske trekk. For Sveaas del ble det også trukket fram at han var homofil og at moren var nazist under krigen. Hagen ble beskrevet som "labil, og vanskelig å jobbe for".

<sup>126</sup> Jf Aftenposten, 5. september 2002.

Sveaas måtte selge mesteparten av sin aksjepost i Orkla. Av en post på nærmere ni prosent ble han sittende igjen med omtrent 0,02 prosent. Sveaas hadde kjøpt seg opp i selskapet med pant i egne aksjer som sikkerhet. Långiverne som hadde finansiert posten valgte å kreve på bakgrunn av den siste tidens fallende aksjekurser lånet tilbake på med den begrunnelse at den fallende aksjekursen hadde redusert sikkerheten for lånet. Videre usikkerhet og nervøsitet for ytterligere svekkede finansmarkeder bidro til at långiverne valgte å kreve inn pengene før man risikerte å tape penger.<sup>127</sup> Med dette ble Christen Sveaas en småaksjonær. En stor del av aksjene ble kjøpt av Canica og Stein Erik Hagen, som med kjøpet ble en betydelig aksjonær i selskapet, med nesten 8 prosent av aksjene.

### **Salget av Carlsberg**

Den 18. februar 2004 besluttet styret å selge ut Orklas 40 prosent andel i Carlsberg Breweries til en pris av 17, 5 milliarder kroner.<sup>128</sup> På salgspresentasjonen i Oslo Konserthus dagen etter ble det også kjent at mesteparten av salgsmidlene ble foreslått reinvestert i selskapet. Ca 5 milliarder kroner skulle imidlertid deles ut til aksjonærene gjennom et ekstraordinært utbytte så snart salget hadde blitt godkjent av bedriftsforsamlingen og pengene forelå. Den offisielle begrunnelsen som ble gitt for salget var at samarbeidet med danskene vedrørende den videre strategien for det felles eide selskapet hadde blitt for vanskelige.<sup>129</sup>

Salgsvedtaket førte til en omfattende usikkerhet blant flere større aksjonærer og de ansatte vedrørende Orklas framtid som langsiktig industrielt selskap. Folketrygdfondet ga tidlig uttrykk for sin vurdering av vedtaket:

Det er klart at det som har skjedd er et strategisk og industrielt tilbakeslag for Orkla. Med det er samtidig viktig at de finansielle ressurser som selskapet nå blir tilført, i størst mulig grad blir brukt til å understøtte den langsiktige verdiskapning og det industrielle potensialet som selskapet har. Orkla bør fortsatt være en langdistanseløper og ikke gå over til 110 meter hekk.<sup>130</sup>

Dermed hadde Orklas største eier signalisert sin støtte til en strategi i selskapet som innebar et sterkt fokus på langsiktighet og moderate utbetalinger til aksjonærene.

---

<sup>127</sup> Jf Aftenposten, 3. oktober 2002.

<sup>128</sup> Jf Aftenposten, 19. februar 2004.

<sup>129</sup> Samme sted. Det har også blitt antydnet andre begrunnelser for salget, blant annet den at sentrale eiere skal ha presset administrasjonen til å ta avgjørelsen om å selge. Hvis dette var tilfelle, ligner salget av Carlsberg-posten ikke så rent lite på et nedsalg av virksomheten i tråd med et mer eierkapitalistisk perspektiv.

<sup>130</sup> Tore Lindholt til Dagens Næringsliv, 25. februar 2004.

Vedtaket førte også til sterke reaksjoner fra de ansatte. Gjentatte utspill i media ga klart signal om at de oppfattet salget som et brudd på Orklas langsiktige linje og at det ga ”Orkla en tvilsom rolle som industriutvikler”.<sup>131</sup> Salgsvedtaket bekreftet tilsynelatende hva de ansatte hadde fryktet helt siden Christen Sveaas ble storeier i selskapet: en oppsplitting av konsernet, og dermed iverksatte de forsøk på å forhindre at bedriftsforsamlingen skulle støtte styrets vedtak.

I perioden etter salgsvedtaket fram mot bedriftsforsamlingens møte den 3. mars pågikk det en omfattende lobbyvirksomhet fra de ansattes side for å forhindre salget. Vedtaket hadde utløst en sterk uro, og man fryktet at selskapets langsiktige linje hadde blitt ofret til fordel for enkelte aksjonærers kortsiktige interesser.<sup>132</sup> På tross av at mulighetene for å påvirke bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte representanter ble vurdert som små, ble det tatt kontakt med en rekke av disse for å argumentere mot et salg. Flere av de største aksjonærene hadde uttrykt skuffelse over salget, og det er sannsynlig å tro at en del av påvirkningsarbeidet ble rettet mot disse for at disse igjen skulle la sitt syn komme fram før avstemmingen. I tillegg kom de ansattes oppfatninger klart fram i media. I et siste forsøk på å overbeise representantene uttalte Arvid Strand om konsekvensene av et salg at

[..] det er dramatisk ikke bare for Orkla, men for norsk industri, og jeg håper til det siste at langsiktigheten vinner frem.<sup>133</sup>

Lobbyvirksomheten fra de ansatte førte imidlertid ikke fram. På tross av skuffelse vedrørende salget blant flere av aksjonærene, ble det raskt enighet om at styret under de rådende omstendigheter hadde tatt en riktig beslutning. Med femten mot seks stemmer vedtok derfor bedriftsforsamlingen å støtte styrets vedtak fra 19. februar. Dermed hadde samtlige av de aksjonærvalgte representanter bestemt seg for å selge unna Orklas største virksomhetsområde.

Bedriftsforsamlingens aksept av styrets vedtak initierte en prosess hvor man skulle legge strategiene for hvordan de 12.5 milliarder kronene skulle brukes. Mye tyder på at dette arbeidet var beheftet med uenighet, både med hensyn til hvor lang tid administrasjonen hadde til å finne gode finansielle investeringsmuligheter og om hvorvidt aksjonærene skulle kunne kreve deler av salgssummen utbetalt som nytt ekstraordinært utbytte etter en viss tid dersom

---

<sup>131</sup> Stein Stugu til Aftenposten, 19. februar 2004.

<sup>132</sup> Jf for eksempel Aftenposten, den 19. og 20. februar og Dagbladet, den 20. februar.

<sup>133</sup> Dagens Næringsliv, 3. mars 2004.

ingen gode løsninger var funnet i rimelig tid. Folketrygdfondet hadde allerede gitt uttrykk for støtte til administrasjonens linje gjennom Lindholts utspill den 25. februar. Samtidig hadde det kommet indikasjoner gjennom media på at andre aksjonærer vurderte administrasjonens ønskede tidsvindu på flere år som noe vel langsiktig.

### **Heyerdahl må gå**

Parallelt med denne strategiprosessen tiltok presset mot administrasjonen gjennom media. I etterkant ser presset ut til å ha vært motivert av et ønske om å redusere administrasjonens omdømme i forkant av prosessen som skulle lede fram til nytt styre i mai. Flere artikler i Dagens Næringsliv og Aftenposten gjenga i denne perioden en rekke uttalelser om administrasjonen som i høy grad var egnet til å stille spørsmål ved dennes praksis overfor aksjonærene. Ved en konkret anledning kritiserte Stein Erik Hagen Jens P. Heyerdahl og administrasjonen for å ha satt i gang en kampanje

[...] hvor aksjonærer oppfordres til å gi sin stemmefullmakt til konsernsjefen. Formålet med kampanjen må være å gjøre vesentlige endringer i Orklas styrende organer. Dette finne jeg alvorlig at de samler inn fullmakter bak styrets og valgkomiteens rygg.<sup>134</sup>

På samme tid kom også Christen Sveaas med sterk, om enn indirekte, kritikk av Heyerdahl. I en kronikk i Dagbladet ga han uttrykk for sin kritiske holdning til den tidligere konsernsjefen:

[...] Det er altfor mange eksempler på ledere som har tviholdt på makten, sine egne privilegier, sosial status, og innflytelse på bekostning av eierne, langsiktig verdiskapning og arbeidsplassene.<sup>135</sup>

Dermed ble Heyerdahls rolle i konsernet igjen brakt på banen. Hagens kommentar utløste et betydelig rabalder i media vedrørende en mulig personkonflikt mellom Sveaas og Jebsen. Heyerdahls uklare rolle under Jebsens ledelse hadde skapt usikkerhet blant aksjonærene om hvem som egentlig bestemte i administrasjonen. Det sterke mediepresset og store aksjonærers kritiske innstilling til Heyerdahls posisjon førte til at den tidligere konsernsjefen ble tema på styremøtet som ble avholdt noen dager senere, den 24. mars. Både lederen for bedriftsforsamlingen, Harald Arnkværn, og styreformann Odfjell hadde ved en rekke anledninger gitt uttrykk for at den vedvarende uroen var skadelig for selskapet.<sup>136</sup> Dermed ble det nødvendig med tiltak for å finne en løsning som kunne sette en stopper for alt bråket.

---

<sup>134</sup> Aftenposten, 18. mars 2004.

<sup>135</sup> "Næringslivets maktbalanse". Kronikk av Christen Sveaas i Dagbladet, 20. mars 2004.

<sup>136</sup> Bekymringene kom blant annet til syne i Dagens Næringsliv 19. mars og Aftenposten 21. mars 2004.

Utfallet av styremøtet ble ikke umiddelbart kjent. Først noen dager senere ble det sendt ut en pressemelding fra selskapet som annonserte at Heyerdahl trakk seg fullstendig ut av alle oppgaver i Orkla. I pressemeldingen het det blant annet at

Jeg har tatt denne beslutningen for å fremme ro og verne om Orklas langsiktige verdigrunnlag. Jeg har intet ønske om å bidra til unødig personstrid eller fordekte aksjoner, og har ikke engasjert meg overfor enkeltaksjonærer eller andre med slikt formål. Det har likevel over lengre tid vært fremsatt ubegrunnede påstander i mediene om det motsatte, basert på anonyme kilder. Jeg konstaterer at denne medieaktiviteten etter manges mening belaster Orkla, og jeg ønsker å gi mitt bidrag til at den opphører.<sup>137</sup>

Hvorvidt det kom til en avstemming i styret om Heyerdahls fremtid i Orkla, eller om Heyerdahls avgang var et resultat av forhandlinger med styret som helhet, er ikke klart. Derimot var det åpenbart at aktørene som ønsket Heyerdahl helt ut av selskapet hadde fått realisert en av sine sentrale interesser.

### **Sveaas taper kampen om fortsatt styrerepresentasjon**

Den sterke oppmerksomheten omkring konflikten mellom eiere og administrasjon skapte et betydelig press på den nye valgkomiteen foran bedriftsforsamlingens møte den 24. mai.<sup>138</sup> Sveaas hadde senest i sin kronikk den 20. mars gitt uttrykk for at eierne burde ha mer makt i selskaper i næringslivet generelt på bekostning av ”ledere som tviholder på makten”, og det er liten grunn til å tro at oppfatningene ikke også gjaldt Orkla.<sup>139</sup> Dermed hadde Sveaas gitt klart uttrykk for hvordan han så på forholdet til administrasjonen i selskapet. Samtidig hadde, dersom det er hold i påstandene om at Jebsen tok kontakt med aksjonærer i den hensikt å få ham kastet ut av styret, Jebsen gitt uttrykk for at Sveaas var ansvarlig for lekkasjene fra styret og at dette gjorde ham uegnet som styremedlem og aktør i Orkla. Flere aviser spekulerte i om summen av dette gjorde sitt til at man gjorde seg den vurderingen at enten Sveaas eller Jebsen måtte gå.

Christen Sveaas var formelt ikke på valg til vårens styre. Etter å ha blitt gjenvalgt for nye to år ved fjorårets styrevalg, hadde han fortsatt ett år igjen av sin periode. Imidlertid tyder uenigheten mellom Jebsen og Sveaas på at Sveaas kandidatur var et forhold som måtte tas med i valgkomiteens vurderinger.

---

<sup>137</sup> Pressemelding fra Orkla, 29. mars 2004.

<sup>138</sup> Valgkomiteen besto etter generalforsamlingen den 29. april av Harald Arnkværn, styreleder i Grieg International, Elisabeth Grieg, og konsernsjef i Storebrand, Idar Kreutzer.

Mye tyder på at det i utgangspunktet ikke lå an til utskiftninger i styret. Flere aktører hadde gjort det klart at dersom Sveaas ble valgt ut av styret ville dette blitt sett på som at Jebsen la føringer for hvem som skulle sitte og ikke sitte i selskapets styre. Samtidig ble nødvendigheten av kontinuitet fremhevet, noe som indikerte at styret så ut til å bli gjenvalgt i sin helhet.

I begynnelsen av mai ble det imidlertid kjent at Hagen hadde inngått en avtale om å selge seg helt ut av ICA/A-hold. Canicas store eierpost i Orkla og Hagens uttalelser om deres langsiktige ambisjoner gjorde Hagen vanskelig å unngå som kandidat til Orklas styre.<sup>140</sup> Hagens kandidatur medførte imidlertid et nytt problem for valgkomiteen. Aksjonærene hadde allerede fylt sin kvote på syv representanter, og dermed befant valgkomiteen seg i en situasjon hvor det måtte vurderes hvem som skulle gå ut dersom Hagen skulle få en plass.

Mye tyder på at valgkomiteens arbeid med å finne en tilfredsstillende løsning var svært vanskelig. Fra valgkomiteens side hadde man gjennom prosessen med å finne fram til en ny styresammensetning også bedt om innspill fra aksjonærene. Dermed må løsningen som ble valgt i stor grad ha vært avhengig av aksjonærens synspunkter.

En ukes tid før bedriftsforsamlingens møte la valgkomiteen fram sin innstilling for bedriftsforsamlingen. Komiteen gikk enstemmig inn for Hagen som nytt styremedlem. Den var imidlertid delt i synet på hvem som skulle ut. Flertallet i komiteen, Arnkværn og Kreutzer, gikk inn for å ta ut Sveaas, mens mindretallet, Grieg, gikk inn for å ta ut Almskog. De øvrige som var på valg ble foreslått gjenvalgt.<sup>141</sup> Avstemmingen den 24. mai resulterte i at valgkomiteens innstilling om å ta inn Hagen i styret ble tatt til følge, og det ble etter hvert klart at Sveaas ikke hadde den nødvendige støtte til å bli sittende.<sup>142</sup> Resultatet framkom etter en kampvotering der ni av forsamlingens medlemmer ønsket Sveaas ut, og fem ønsket

---

<sup>139</sup> I sitt innlegg på bedriftsforsamlingens møte den 24. mai ga han uttrykk for at de maktforskyvningene som hadde skjedd i Orkla var av det gode: "Forandring gjør noen ganger vondt, men Orkla har ikke hatt vondt av det" (gjengitt i Aftenposten, 25. mai 2004).

<sup>140</sup> Et tidligere argument for å unngå å vurdere Hagen som kandidat til en plass i styret var den nære industrielle koblingen mellom Hagens selskap og Orkla. Hagens rolle som stor kunde i Orkla ble vurdert som skadelig for forholdet til andre kunder dersom Hagen fikk økt kontroll i Orkla gjennom en plass i styret. Med salget forsvant dette argumentet.

<sup>141</sup> Jf Dagens Næringsliv, 18. mai 2004.

<sup>142</sup> I de siste ukene før valget hadde ifølge Sveaas både Storebrand og Folketrygdfondet vært i kontakt med ham og bedt ham trekke seg fra styret. Dermed hadde Sveaas på et tidspunkt mistet støtten fra disse store aksjonærene (Jf Sveaas innlegg i Bedriftsforsamlingen den 24. mai, gjengitt i Aftenposten, 25. mai 2004).

Almskog ut. Vedtaket i bedriftsforsamlingen var altså i tråd med valgkomiteens flertallsinnstilling.<sup>143</sup>

Sveaas fratreden fra styret betydde i praksis at både ansatte og administrasjon i selskapet hadde blitt kvitt en av sine største og mest utholdende kritikere. Samtidig ble Hagen, som tidligere hadde vært meget skeptisk til Heyerdahls og den øvrige administrasjonens rolle, valgt inn.

### **Oppsummering**

Som en oppsummering kan vi altså slå fast at det foregikk en vedvarende prosess på flere plan fra eiernes side for å redusere administrasjonens maktgrunnlag i selskapet. Etter at den nye eiersituasjonen oppsto på vårparten 2000 var forholdet mellom administrasjon, styrende organer og en rekke eiere preget av uenighet. Dette ga seg for det første utslag i ønsket om å endre sammensetningen i styre og bedriftsforsamling i retning av større samsvar mellom eiernes og de formelle organenes oppfatninger. For det andre ble det initiert et press mot administrasjonen i den hensikt å gjøre denne til et verktøy for styret. Samtidig viser hendelsesforløpet at disse forsøkene på omstilling ikke gikk smertefritt i perioden som belyses her. Både de ansatte og administrasjonen motsatte seg eiernes omkalfatringer. Aksjonærenes forsøk på å endre maktforholdene førte til reaksjoner fra administrasjonen og de ansatte, blant annet gjennom forsøk på å endre flere av de sentrale aksjonærers innstilling forut for de forskjellige voteringene og sonderingene. Som vi har sett evnet kapitalinteressene å gjøre store endringer i selskapet. Utfallet av konflikten er imidlertid fortsatt ikke gitt. På tross av at Sveaas har blitt en relativt liten aksjonær og har mistet sin styreplass, er det fortsatt et underliggende potensial for konflikt i selskapet. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at selskapet av flere fortsatt vurderes som i sterk grad styrt av administrasjonen, og ved at midlene fra salget av Carlsberg fortsatt ikke er allokert.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Etter møtet oppga Arnkværn fire grunner til at Sveaas ikke ble gjenvalgt: 1. helhetsvurdering, 2. flere aksjonærer hadde bedt om det, 3. viktig for effektiviteten, og 4. ønske om en bredest mulig sammensetning av styret.

<sup>144</sup> Jf for eksempel forsker Øyvind Bøhrens uttalelse til NRK Alltid Nyheter, 25. mai 2004.



I dette avsnittet har jeg gitt en empirisk redegjørelse for hovedlinjene i konflikten. De neste kapitlene tar mål av seg å forklare hvordan maktforskyvningene i selskapet mellom eiere og administrasjon har kommet til. Dette tar form av en empirisk og en teoretisk analyse av disse hovedlinjene i hendelsesforløpet.

## 6. EMPIRISK ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg foreta en empirisk orientert analyse av de viktigste maktforskyvningene innenfor kasusets avgrensninger. Analysen vil primært være rettet mot en avdekning av årsaker til hvorfor og hvordan disse ble en realitet. Samtidig er en kausalanalyse i vanlig forstand vanskelig gjort av aktørene selv. En del av maktutøvelsen er i seg selv å tåkelegge hva som skjer, og som følge av dette er mye av makten skjult. Denne empiriske delen av analysen vil derfor få en noe indikerende karakter.

### ***6.1 Maktforskyvninger mellom eiere og administrasjon***

Dreiningen i strategisk kontroll i selskapet kan naturligvis ikke utelukkende knyttes til noen få sentrale hendelser i denne perioden. Mange små endringer har på den ene eller andre måte bidratt til å justere de ulike aktørenes maktgrunnlag. Allikevel kan man på basis av den empiriske framstillingen i forrige kapittel trekke ut noen få sentrale hendelser av spesiell betydning for forholdet mellom det jeg tidligere har kalt eier- og lederkapitalisme: styreutskiftningene sommeren 2000, konsernlederskiftet samme høst, og valget av ny bedriftsforsamling i mai 2001. I tillegg gis en diskusjon omkring Sveaas' avgang fra styret i mai 2004.

#### **6.1.1 Styreutskiftninger sommeren 2000**

Den første store maktforskyvningen kom med de omfattende endringene i styresammensetningen i september 2000. Styret var en sentral arena for maktutøvelse gjennom hele konflikten. Flere sider ved denne endringen i maktforholdet mellom eiere og administrasjon fortjener å bli belyst. Første punkt vil ta for seg eiernes motivasjon for å gjøre endringer i styret i utgangspunktet. Andre punkt stiller spørsmålet om hvorfor bedriftsforsamlingen gikk imot eiernes ønske om å ta Sveaas inn i styret i juni 2000. Det tredje punktet som belyses er hvordan endringene i styresammensetningen kom til i september samme år. Denne prosessen kan sies å være avgjørende for de voksende motsetningene mellom ulike interessegrupperinger i selskapet, og vil derfor gis noe mer plass enn de øvrige.

## Hvilke motiver hadde eierne for å gjøre endringer i styret?

Fra eiernes side fantes det flere parallelle motiver for å gjøre endringer i styresammensetningen ved å ønske Sveaas inn i styret. For det første tyder mine kilder på at det var stor enighet på eiersiden om at det var nødvendig med justeringer i styrkeforholdet mellom eiere og administrasjon. Styret ble av mange oppfattet som "Heyerdahl-plukket" og lite i takt med aksjonærenes interesser, og det var ønskelig å få eiernes interesser sterkere representert.<sup>145</sup> En klar ambisjon ved styrevalget i juni var derfor å få til en klarere rollefordeling mellom eiere og administrasjon, der administrasjonens dominerende posisjon skulle bli balansert med en mer aktiv representant for eierne. I første rekke gjaldt det å få styret til å fungere som et kontrollorgan overfor administrasjonen. En generell oppfatning fra mine intervjuer er at eierne vurderte styrets arbeid i den retning at det ikke fungerte som et kritisk korrektiv overfor Heyerdahl og administrasjonen. En aksjonær med god *track record* og status som frittalende debattant ble derfor ansett som en fornuftig balansering av styret. Med Sveaas i styret var oppfatningen den at administrasjonen ville få et skarpt blikk på seg fra eiersiden i selskapet, og kritiske vurderinger av administrasjonens gjennomarbeidede forslag som ble framlagt styret. Sveaas' personlige egenskaper som frittalende og "administrasjonskritisk" ble vurdert som potensielt diskusjonsfremkallende, og positive for å "skape vind i styret". Dette gjaldt også i forbindelse med strategiarbeidet, der det var ønskelig med et mer strategiaktivt styre som gjorde mer enn å godkjenne administrasjonens strategiforslag.<sup>146</sup>

Det andre motivet for å ønske Christen Sveaas inn i styret gjaldt det faktum at han var den største private aksjonæren med en personlig investering i virksomheten. For de fleste av de institusjonelle eierne synes dette å ha vært et prinsipielt spørsmål, tuftet på logikken om eierstyringsprinsippene, som var i ferd med å etableres som normative retningslinjer for styringsatferd i norsk næringsliv. Da det var aktuelt å få inn en eierrepresentant som var aktiv, kan det synes som det var et motiv å foreslå en person som selv hadde direkte personlig interesse i selskapets utvikling, noe som ikke fantes i styret fra før. Videre er det klart at det kun var aktuelt for en privat eier å gå inn i styret. De institusjonelle eierne, som på denne

---

<sup>145</sup> Blant mine informanter er det bred enighet om at Heyerdahl i stor grad hadde "bestemt" hvem som skulle sitte i styret, for på den måten å unngå oppfatninger som i for stor grad skilte seg fra administrasjonens.

<sup>146</sup> Diversitet i styresammenheng er noe som oppfattes som gunstig også av andre. Se for eksempel Selvik (2001).

tiden representerte om lag åtti prosent av aksjekapitalen, ønsker sjelden å risikere å komme i en innsidedeposisjon ved å la seg representere i styret.<sup>147</sup>

For det tredje var det som nevnt mye som tyder på at Sveaas selv ønsket en plass i styret. Jeg har tidligere nevnt at Sveaas aksjepost ga ham et betydelig strategisk handlingsrom i selskapet. Uttalelser gitt til media, samt et generelt inntrykk fra intervjuene, indikerer at Christen Sveaas hadde strukturelle ambisjoner i selskapet. Hvorvidt dette kun var snakk om å få synliggjort underliggende verdier, eller også realisering av disse gjennom å selge ut deler av virksomheten, er derimot mer uklart. Det har blitt antydnet at Sveaas (og andre) regnet på en eventuell gevinst ved en omstrukturering eller oppsplitting av selskapet. Dersom Sveaas hadde dette i tankene, var det nødvendig å få gjennomslag for sine synspunkter i styret, som er det organet som behandler og vedtar strategiendringer.

### **Hvorfor gikk bedriftsforsamlingen imot en ”samstemt aksjonærmasse” i spørsmålet om Sveaas kandidatur?**

I avsnittet over ble det argumentert for at det var bred enighet blant aksjonærene om at Christen Sveaas burde få en plass i styret. Det faktum at Sveaas ble holdt utenfor styret må forstås som avgjørende for hva som skjedde videre. Denne hendelsen ble senere brukt som argument både for å endre styresammensetningen og bedriftsforsamlingens sammensetning. Dermed blir det aktuelt å stille spørsmålet om hvorfor bedriftsforsamlingens flertall gikk imot en samstemt aksjonærmasse i dette spørsmålet.

Bedriftsforsamlingens fjorten aksjonærvalgte representanter er valgt inn av eierne på generalforsamlingen. I utgangspunktet skulle det borge for at eiernes interesser var sikret i spørsmål som vedrører sammensetningen av den aksjonærvalgte delen av styret. Det skal imidlertid ikke glemmes at den aksjonærvalgte delen består av fjorten enkeltpersoner, som hver for seg kan ha hatt personlige motiver for sin stillingtaken. Mye tyder uansett på at flertallet av disse oppfattet situasjonen slik at Sveaas representerte en potensiell fornyelse i

---

<sup>147</sup> Innflytelse blir søkt gjennom andre kanaler, som ved direkte kontakt med ledelsen eller ved representasjon i valgkomiteen og bedriftsforsamlingen. Andersen (2003) peker på at institusjonelle eiere kan bli tvunget til å selge seg raskt ut (grunnet sine egne eieres krav til maksimalavkastning i porteføljen), og dermed ikke ønsker å være bundet av karantenebestemmelsene for kjøp og salg av aksjer som følger med en plass i styret. Dermed åpnes døren for private eiere (og profesjonelle eierrepresentanter). Private eiere, som Sveaas, kontrollerer sine egne penger og er heller ikke hindret av den interne saksgangen og informasjonsflyten som særlig reduserer fond med andelshaveres beslutningshastighet, og er ikke prisgitt fondsandelseiernes eventuelle nykker.

styret som ikke var nødvendig. Gjennom mine intervjuer skapes inntrykket av at den generelle oppfatningen i selskapet vedrørende styret – dersom man holder eierne utenfor – at samarbeidet internt i styret og med administrasjonen var uproblematisk og velfungerende. Behovet for å gjøre endringer i styret kom jo heller ikke som en konsekvens av turbulens eller samarbeidsproblemer eller fordi man ønsket et bredere kunnskapsgrunnlag blant representantene, men på grunn av at Nordvik og Gleditsch ikke ønsket gjenvalg. Administrasjonen hadde dessuten gjennom driften sørget for gode finansielle resultater for eierne. Dermed kan man ha sett liten grunn til å trekke inn personer som potensielt kunne skape uro i selskapet og usikkerhet i markedet.

En annen mulig årsak til at bedriftsforsamlingen unngikk å følge valgkomiteens innstilling kan ha vært den påvirkning Heyerdahl utøvde foran forsamlingens avstemming. I hvilken grad forsamlingens medlemmer på dette tidspunktet fortsatt var i tvil om hvor stemmen skulle gå er vanskelig å avgjøre, men mye tyder på at Heyerdahls oppfordring bidro til å bestemme utfallet gjennom å underbygge forestillingen av Sveaas som en ”raider” og kortsiktig spekulant uten industrielle motiver (slik de så ut fra administrasjonens side). Hans skepsis uttalt rett før den aktuelle avstemmingen kan ha overbevist eventuelle tvilere, gitt Heyerdahls argumentasjonsevne og posisjon som Orklas bekymrede ”grunnlegger”. Det er gjennomgående enighet blant mine informanter om at Heyerdahl hadde en viktig rolle i denne saken.

Det er også klart at Heyerdahl og administrasjonen kunne ha egne interesser i å nekte Sveaas en plass i styret. Flere av aksjonærene har gitt uttrykk for at det var lite ønskelig at man hadde et styreflertall som i så stor grad som det gjorde lå på administrasjonens kurs. Administrasjonen hadde altså en viss motbør mot sin linje i selskapet. Dens anbefalinger eller forslag til ulike sider av driften, som strategigjennomganger, og så videre, ble så langt jeg har kjennskap til i det store og det hele godkjent av styret. Med Sveaas i styret, eventuelt sammen med Kjell Almskog, kan man tenke seg muligheten for et mer administrasjonskritisk styre, både i forbindelse med en tyngre stemmemakt og det faktum at en slik posisjon ville gitt eiernes nye stemme i styret lettere tilgang til å tale for sin sak og eventuelt overbevise nok styremedlemmer til å snu i eiernes retning ved votering over, eller i diskusjoner foran, enkeltsaker. Dette antyder at styret ikke lenger ville vært så konsensusorientert og administrasjonslydig dersom Sveaas hadde blitt valgt inn. En slik kritisk stemme kan ikke ha vært velkommen sett fra administrasjonens side.

Samlet sett tyder disse momentene å ha vært en viktig del av grunnlaget for bedriftsforsamlingens standpunkt. Det skal imidlertid ikke avfeies helt at en viktig årsak til resultatet av avstemmingen også kan ha vært mistroen til Sveaas evne og eller vilje til langsiktig satsning i Orkla, slik den offentlige begrunnelsen lød. Et moment som taler for dette er det allment kjente i investorens *track record*, det vil si hans historikk relatert til å gjøre raske og lønnsomme strategiske grep i selskaper han tidligere hadde investert i. Denne kunnskapen kan ha bidratt til en oppfatning i forsamlingen om at en slik praksis ville gjøre seg gjeldende også i Orkla, der han gikk inn for å gjøre lønnsomme grep som raskt synliggjorde verdiene og så solgte seg ut til en høyere pris. Samtidig hadde Sveaas slik jeg har forstått tidligere drevet i betydelig mindre skala. På denne tiden parallellinvesterte Sveaas betydelige beløp i både Orkla og Storebrand, og hovedsakelig var disse investeringene lånefinansiert med sikkerhet i aksjepostene.<sup>148</sup> Sveaas langsiktighet var dermed også avhengig av at kursen ikke falt under sperregrensen bankene hadde satt for tvangsinnløsning. Dermed må det ha vært klart for bedriftsforsamlingen at det ikke bare sto på Sveaas vilje til å tenke langsiktig, men også på eksterne faktorer som styrte hans evne til å være det. Senere skulle det også vise seg at denne skepsisen var velbegrunnet.<sup>149</sup> På den annen side bar ønsket om styreverv bud om vilje til et mer langsiktig fokus. Et slikt verv forplikter flere år fram i tid. Som tidligere nevnt hefter også en viss mangel på finansiell manøvreringsevne ved en slik innsideposisjon som en styreplass representerer. Man kan imidlertid stille spørsmål ved hvor mye mer langsiktig dette ville gjøre Sveaas; ville han beholde sin posisjon som storeier i Orkla i lang tid, eller ville han bli nødt til å selge seg ut etter noen få år?

### **Hvordan evnet elementer på eiersiden å endre styrets sammensetning?**

Som nevnt i presentasjonen av hendelsesforløpet i forrige kapittel skapte beslutningen om å avvise Christen Sveaas kandidatur en viss irritasjon blant eierne som ønsket Sveaas inn. Beslutningen har i etterkant blitt beskrevet som uklok av flere, både innenfor og utenfor selskapet.<sup>150</sup> Mitt materiale tyder på at dette forholdet må ses på som en av hovedårsakene til at noen av eierne satte inn en offensiv for å endre sammensetningen i styre og bedriftsforsamling mer radikalt: for det første ble eierne nektet bedre representasjon i styret,

---

<sup>148</sup> Detaljer vedrørende Sveaas avtaler med sine banker er naturligvis vanskelig å skaffe. Forholdene rundt lånenes sikkerhet er kommet meg for øret gjennom tredjepart.

<sup>149</sup> Som nevnt i forrige kapittel ble Sveaas tvunget til å selge seg ned til om lag 0,6 % i oktober 2002, bare ett og et halvt år etter han kjøpte seg opp til å bli storaksjonær i Orkla.

<sup>150</sup> Fra intervjumaterialet. Dette synes også åpenbart i etterpåklokskapens lys.

og for det andre hadde altså bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte representanter gått imot et klart uttrykt ønske på eiersiden.

Det var slik at en lang rekke av eierne ønsket at de formelle organene skulle sammensettes til å bli mer i tråd med eiernes interesser; de færreste av aksjonærene ønsket dramatiske endringer i disse. Likevel skjedde store endringer i styresammensetningen i september. Spørsmålet blir da hvordan en relativt liten koalisjon av aksjonærer klarte å endre styrets sammensetning, selv om de bare representerte en gruppe på omtrent tjue prosent av aksjekapitalen. Denne gruppen klarte å skape en situasjon hvor bedriftsforsamlingen, administrasjonen og valgkomiteen kom under et sterkt press. I den videre framstillingen blir det derfor viktig å avdekke hva dette presset besto i, og hvordan og hvorfor det ga seg utslag i så store endringer.

### **Diskusjonene omkring en eventuell ekstraordinær generalforsamling**

Presset synes i første omgang å ha blitt initiert av diskusjonene omkring en eventuell ekstraordinær generalforsamling. Signaler fra eierne antydte at større endringer var ønsket, noe som kunne sette i fare bedriftsforsamlingens flertalls ønske om en fortsettelse av selskapets langsiktige strategiske profil. En sammensetning ”mer i tråd med eiernes interesser” så for bedriftsforsamlingen på dette tidspunktet ut til å kunne resultere i større styreutskiftninger med det formål å svekke den langsiktige tankegangen i selskapet. Samtidig sto man overfor aksjonærenes krav om at det måtte skje endringer i styresammensetningen. De uformelle sonderingene som ble gjort mellom eierne allerede fra juni av ga inntrykk av at man etter hvert ville få samlet nok støtte til å kalle inn til en ekstraordinær generalforsamling med den hensikt å kaste bedriftsforsamlingen. Dette ga bedriftsforsamlingen et begrenset handlingsrom, der de etter hvert hadde valget mellom å akseptere styreendringer direkte, eller avvise kravet om en mer balansert styresammensetning og risikere å bli kastet på en ekstraordinær generalforsamling. I seg selv synes dette å ha skapt et press mot den sittende bedriftsforsamlingen om ved neste anledning å foreta styreendringer mer i tråd med aksjonærenes ønsker.

Det var imidlertid uklart hvor stor oppslutning kravet om en ekstraordinær generalforsamling egentlig hadde. En faktor som kan ha bidratt til å skape et inntrykk av at eierinteressene var relativt samlet, var den oppmerksomhet saken fikk i media. Gjennom medieoppslag i denne perioden framsto en forholdsvis liten gruppe eiere som betydelig større. Det er ikke vanskelig

å tenke seg at dette kan ha bidratt til at medlemmer av bedriftsforsamlingen oppfattet kravet om endringer som sterkere fundert på eiersiden enn det som faktisk var tilfelle. I realiteten ble kravet framsatt av en liten gruppe aksjonærer som kontrollerte om lag tjue prosent av aksjekapitalen. Dermed gjensto omtrent åtti prosent som prinsipielt kunne stilt seg skeptiske til et slikt dramatisk grep.<sup>151</sup> Selv om enigheten på eiersiden var bred i forhold til å ønske sterkere reell eierrepresentasjon i de formelle organene, fant mange at en ekstraordinær generalforsamling kunne få følger som ikke var ønskelige. Spesielt var det knyttet usikkerhet til om en slik ville skape enda mer uro uten at man fikk noen avklaring på konflikten rundt selskapet. En aksept av kravene til aksjonæropprørerne i bedriftsforsamlingen kunne således være basert på en feilantagelse om at aksjonærmassen var mer samlet i sine krav enn det som var tilfelle.

Det finnes altså grunn til å tro at eierne ikke hele veien hadde sammenfallende interesser. Ideologisk sett synes det imidlertid som om det fantes bred enighet. De fleste blant de større aksjonærene har enten gjennom media, mine intervjuer, eller begge deler, gitt uttrykk for at mer makt måtte over på eiernes hender på bekostning av administrasjonen. Skillet i oppfatning synes å gå på det strategiske planet. Flertallet av de store og små eierne, inkludert Folketrygdfondet og KLP, ønsket en fortsettelse av den langsiktige linjen som selskapet hadde ført under hele Heyerdahl-perioden. Investeringen i selskapet hadde gitt svært god avkastning over lang tid, og det forelå slik sett ingen argumenter for å endre denne strategiske linjen dersom man hadde gått inn i selskapet med en langsiktig inntjeningsprofil.<sup>152</sup> Et lite mindretall, som representerte omtrent tjue prosent, synes imidlertid å ha mer vidtgående og industrielt sett mer kortsiktige interesser som ikke sammenfalt med det store flertalls ved at de ønsket en raskere realisering eller synliggjøring av underliggende verdier i selskapet.

---

<sup>151</sup> Et alternativt perspektiv på aksjonæropprørernes uforholdsmessige store gjennomslagskraft kan også tenkes. Det kan ha vært slik at eierstrukturen i selskapet gjorde det mulig for spesielt ambisiøse aksjonærer å få gjennomslag for sine interesser. Som blant andre Dennis Leech (2001) har pekt på, kan en relativt flat eierstruktur med noen få store og mange små eiere gi relativt mye innflytelse til de få største eierne. Interessefellesskap mellom noen få av disse få store eierne kan således ha stor gjennomslagskraft på en generalforsamling. I et slikt perspektiv kunne altså den lille gruppen bestående av Sveaas, Hagen, Andresen, Storebrand og noen få andre utgjøre en reell trussel basert på ren og skjær stemmemakt, uavhengig av om inntrykket av en samlet aksjonærmasse som blant annet kom til uttrykk i avisene hadde noen avgjørende virkning på medlemmenes stillingtagen i bedriftsforsamlingen.

<sup>152</sup> For en grundigere innføring i Folketrygdfondets investeringsfilosofi henviser jeg til "Arvid Brodersen-forelesningen" som ble holdt på Institutt for Samfunnsforskning i 2003. Forelesningen er i sin helhet tilgjengelig på Folketrygdfondets nettsider, [www.ftf.no/](http://www.ftf.no/)



### **Heyerdahls mulige rolle i eierskiftet av Skandiaposten**

Eierskiftet av Skandiaposten skapte en ytterligere irritasjon blant aksjonærene mot Heyerdahl, og kan ses på som en faktor som økte nødvendigheten for å redusere hans maktgrunnlag. Ved at flere aksjonærer, deriblant Hagen og Sveaas, var av den oppfatning at Heyerdahl personlig hadde sørget for at Stein Erik Hagen og Johan H. Andresen ikke fikk kjøpe aksjeposten, hadde man et ytterligere argument for å gi eierne sterkere representasjon i styret slik at dette organet i større grad kunne fungere som et kontrollorgan overfor administrasjonen og dennes praksis. Gjennom avisene skapes inntrykk av at denne aksjonærgrupperingen forsto Skandiaposten som et middel fra administrasjonens side til å bevare kontrollen i Orkla gjennom denne som en strategisk eierpost. Denne hendelsen bidro også til at temperaturen og uroen rundt selskapet økte ytterligere, blant annet ved at det ble fremmet krav om Heyerdahls avgang.<sup>153</sup> Det ble presserende for selskapet å finne en løsning som kunne ene partene og skape ro. Inntrykket hentet inn gjennom intervjuer med sentrale aktører antyder at løsningen som ble valgt var en kriseløsning som skulle forhindre at uroen ga selskapet skader. Mye tyder på at en situasjon med ekstraordinær generalforsamling, og hvor konsernsjefen samtidig var under granskning for påståtte ulovligheter, rett og slett hadde skapt et for sterkt press.

### **Medias rolle**

De ovennevnte faktorene kan sies å være av en selskapsintern karakter. Et annet moment som er viktig å belyse for å forstå hva presset besto av, og hvordan de omfattende endringene i styret kom til, er den rolle media spilte i det betydelige presset som ble bygget opp for å skape endringer i selskapets formelle fora. Som et av børsens største private selskaper, og med flere av norsk næringslivs mest profilerte aktører i konflikt med hverandre, fikk maktkampen stor oppmerksomhet fra media. Medias rolle synes også å ha vært flertydig. For det første kan medienes sterke oppmerksomhet rundt konflikten i seg selv ha bidratt til å påvirke beslutningstakere i prosessen sommeren 2000. I tillegg er det mye som tyder på at aktørene selv, i denne perioden spesielt noen av eierne, aktivt benyttet seg av mediene for å legge et eksternt press på bedriftsforsamlingen.

Flere medier spekulerte i om aksjonæropprørerne ville klare å samle nok støtte til å kaste bedriftsforsamlingens medlemmer på en ekstraordinær generalforsamling. Ut fra mitt materiale var særlig Aftenposten aktiv i så måte. Avisen synes aktivt å ha sondert og spekulert

---

<sup>153</sup> Jf forrige kapittel og Aftenposten, 10. september 2000.

i hvem som kunne tenke seg å gi sin støtte. Det ble regnet på mulig prosentvis andel av aksjene som ville være for. Avisen kontaktet eiere, institusjonelle som private, og presenterte offentlig et bilde av situasjonen som svært spisset og dramatisk. Hvordan de presenterte hendelsene oppfattes av leserne avhenger også av hvilken språkdrakt hendelsene ikles. Noen få opprøreres irritasjon framsto blant annet som om "alle" aksjonærene "raste", og dermed som om eierkreftene var mer samstemte enn det som faktisk var tilfelle.

Mye tyder på at de av aksjonærene som ønsket større endringer i styre og bedriftsforsamling også benyttet mediene aktivt til å gi en situasjonsdefinisjon der bedriftsforsamlingen og administrasjonen ble fremstilt som negative til sine egne eiere. Gjennom hele sommeren hadde flere aksjonærer i sterke ordelag kritisert både administrasjonen og bedriftsforsamlingens praksis. I særlig grad ble kritikken sterk og rettet mot Heyerdahl etter salget av Skandiaposten. Blant annet Sveaas var aktiv i så henseende. Ved en tidligere anledning hadde han gitt uttrykk for at Jens P. Heyerdahl hadde "fullstendig aksjonæranoreksi".<sup>154</sup> Etter salget av Skandiaposten uttalte han følgende i et leserbrev i Dagbladet:

Hvis det nu viser seg at Orkla har spilt en rolle i kulissene under denne nu famøse transaksjonen, kan det være en trøst at Clinton klarte seg. Det er det ikke sikkert [Heyerdahl] gjør.<sup>155</sup>

På denne måten kan opprørerne ha lagt et press på bedriftsforsamlingens medlemmer (og andre for øvrig) om selv å stille seg mer kritisk til konsernsjefen som ifølge Sveaas "ønsker seg all makt selv".<sup>156</sup> Man kan stille spørsmål om dette presset var del av en aktiv strategi fra aksjonæropprørernes side, eller om det var en konsekvens av medienes aktive graving etter stoff som kunne selge aviser. Det er imidlertid vanskelig å forstå kritikken mot ledelsen og bedriftsforsamlingen på annen måte enn at den må ha vært intensjonell. Kravet fra K-fondene noe senere (30. august), ble fremsatt offentlig og indikerer at det lå en hensikt bak. Videre er det urimelig å anta at en så uvanlig sterk kritikk kunne framføres uten å være alvorlig ment. Samtidig var ikke avisene og mediene for øvrig vanskelige å be. Aktørenes normalt lave medieprofil gjorde (og gjør) dem til attraktive intervjuobjekter og mulighetene for å nå fram i offentligheten må derfor ses på som gode. Dermed ser det ut som om det mediale presset bidro til å legge et eksternt press på bedriftsforsamlingen. Dessuten kan mediedekningen, med

---

<sup>154</sup> Jf Aftenposten, 17. juni 2000.

<sup>155</sup> Dagbladet, 9. september 2000

<sup>156</sup> Sveaas i en kommentar til Aftenposten, 17. juni 2000.

intensjon eller uten, ha vært opinionsdannende, i den forstand at den kan ha bidratt til at vinden snudde rundt konsernet og at man ble mer skeptiske til konsernsjefens disposisjoner.

Styreendringene bar altså bud om at Heyerdahls og administrasjonens kontroll over selskapet var redusert. Ved at Truls Holthe, styreleder Svein Riibe Andersen, og Heyerdahl selv måtte forlate styret, åpnet det opp for at nye og mer kritiske aktører kunne entre dette organet. Samtidig mistet de lederkapitalistiske interessene stemmemakt i styret. Selv om Holthe og Riibe Andersen ikke kan forstås som noe annet enn personer med selvstendighet og integritet og handlende i styret etter sine egne hoder, er det mye som taler for at disse hadde sterk sympati for den langsiktige linjen som Heyerdahl sto for. Dermed antyder disses avgang en maktforskyvning fra ”reaksjonære” til mer ”revolusjonære” krefter i styret. Spesielt det at Christen Sveaas og Åge Korsvoll, som av flere grunner var kritiske til Heyerdahl, hadde kommet inn i styret indikerte en mer kritisk profil for styret i forhold til administrasjonen og Heyerdahl. En slik kritisk profil lar seg illustrere av Korsvolls umiddelbare ambisjon om å granske Heyerdahls disposisjoner i forbindelse med Skandiaposten. Hvorvidt en granskning av disse forholdene hadde blitt iverksatt med den gamle styresammensetningen er en hypotetisk problemstilling, og naturligvis vanskelig å fastslå. Mye tyder imidlertid på at det nye styret la grunnlag for en mer kritisk rapport og samtidig et sterkere mediepress mot konsernsjefen i perioden granskningen pågikk.

Samlet må styreutskiftningene forstås på bakgrunn av at aksjonæropprørerne klarte å presse fram en situasjon der bedriftsforsamlingen ble stilt overfor et ultimatum: enten foreta utskiftninger i styret, eller å kalle inn til ekstraordinær generalforsamling. Det siste alternativet ble etter all sannsynlighet vurdert som for belastende for selskapet, og derfor valgte man å endre styret. I tillegg til å anvende en strategi basert på mulighetene gjennom den formelle strukturen, er det videre tydelig at endringene også kom til som følge av en mer uformell maktutøvelse. Gjennom strategiske utspill og bevisst bruk av media klarte man å skape en krisesituasjon der en avklaring ble presset fram.

### **6.1.2 Konsernlederskifte**

Den neste sentrale endringen i maktforholdet i Orkla mellom eiere og administrasjon er relatert til Heyerdahls avgang som konsernsjef. Hvordan klarte man å fjerne ham? Videre synes Jebsens overtakelse viktig for forholdet mellom eiere og administrasjon. Derfor blir det

også aktuelt å spørre hva som kan bidra til å forklare at det var han som ble Heyerdahls erstatter. Først vil jeg imidlertid vurdere betydningen av at Stein Erik Hagen og Johan H. Andresen ikke fikk kontroll over Skandiaposten. Dette poenget er avgjørende fordi det synes som en forutsetning for det som skjedde videre, i første rekke i forhold til Heyerdahls avgang.

### **Hvilken betydning hadde Skandiapostens eierforhold?**

Uavhengig av Heyerdahls rolle i saken reiser det seg et spørsmål i forbindelse med avhendingen av Skandiaposten. Hvilken betydning hadde det at Stein Erik Hagen og Johan H. Andresen ikke fikk kjøpe posten?

Kontrafaktisk kan man tenke seg at de hadde fått tilslaget. Med Skandiaposten fordelt mellom seg ville begge disse aktørene ha blitt storaksjonærer. Størstedelen ville tilfalt Hagen, og han ville dermed ha blitt Orklas nest største private aksjonær etter Sveaas, og blant de fem største uansett type – privat, institusjonell eller utenlandsk. Videre ville et slikt salg medført omtrent ni prosent ekstra av den totale aksjekapitalen i Orkla i støtte til aksjonæropprørerne.<sup>157</sup>

Dermed ville koalisjonen Sveaas, Hagen, Andresen, og Folketrygdfondet kontrollert omtrent 30 prosent av aksjene – en ikke ubetydelig andel. Viktigheten av å kontrollere Skandiaposten for de endringsvillige aksjonærene i Orkla kommer enda klarere fram hvis vi tenker på at det sjelden møter opp representanter for mer enn 50-60 prosent av aksjekapitalen på generalforsamlingene. I saker hvor disse aktørene kan agere som en koalisjon, ville man hatt betydelig gjennomslagskraft. Rent sett bort i fra at de investorene personlig gikk glipp av investeringen med alt det fører med seg, mistet altså også de endringsvillige eierne som koalisjon et betydelig maktmiddel.

Videre kan man spørre hvilket grunnlag man ville hatt for å forsøke å presse Heyerdahl ut av Orkla dersom de to investorene hadde fått kjøpe Skandiaposten. Først og fremst ville grunnlaget for å initiere en granskning av administrasjonen og Heyerdahl vært fraværende. Uten mistanken om konsernsjefens befatning med Skandiaposten og administrasjonens senere lån til TRG og Røkke, som ble tolket som en finansiering av aksjeoverdragelsene, hadde altså muligheten for å legge press på administrasjonen vært langt mer begrenset. Dessuten ville et slikt scenario redusert uroen omkring selskapet. Med kritikken mot Heyerdahl – at saken mot ham ble satt på spissen – fikk man mye støy og usikkerhet omkring selskapet. Uten en sak

---

<sup>157</sup> Som det vil bli vist senere er aksjeandel et viktig maktmiddel.

mot Heyerdahl tyder mye på at konfliktnivået hadde vært lavere, og dermed også medieintensiteten.

Omstendighetene rundt Skandiapostens eierforhold fremstår dermed som et svært viktig hendelsesmoment. En grundigere belysning av Skandiapostens rolle finner sted i neste avsnitt.

### **Hva kan bidra til å forklare Heyerdahls avgang?**

Som vi har sett bidro styreendringene i september 2000 til at Heyerdahls støtte i styret ble kraftig redusert. I tillegg synes Hagens utspill i media om Heyerdahls mulige befatning med Skandiaposten å være den direkte foranledningen til at en granskning av administrasjonen ble iverksatt. Det neste avsnittet vil forsøke å sette disse to forholdene i sammenheng med det faktum at Heyerdahl trakk seg som konsernsjef i begynnelsen av desember 2000.

### **Et nytt og mer administrasjonskritisk styre**

Over har jeg diskutert hvordan og hvorfor de radikale styreendringene ble en realitet sommeren og tidlig høst år 2000. Det synes klart at denne prosessen i seg selv ikke var nok til å redusere Heyerdahls maktgrunnlag tilstrekkelig til at man kunne legge om de overordnede strategiene og eventuelt gjøre det mulig å synliggjøre eller realisere de underliggende verdiene i selskapet. Den nye styresammensetningen kan imidlertid forstås som en seier i seg selv for aksjonærkoalisjonen. Man hadde evnet å endre styret til å inkludere Sveaas samt å skille administrasjonen og styret i større grad, og med dette var konsernsjefens muligheter for direkte påvirkning av styremedlemmer foran avstemminger på styremøter sterkt redusert. Et sentralt poeng i denne sammenheng er at den nye situasjonen i styret også ga nye muligheter overfor administrasjonen. Potensielle voteringer ga ikke på samme måte som før sikkerhet for støtte til konsernsjefen. Det faktum at kritiske eierinteresser nå var representert i styret gjorde at mulighetene var større for at man kunne endre styrets innstilling til konsernsjefen.<sup>158</sup>

Maktgrunnlaget til Heyerdahl ble videre redusert ved å undergrave konsernsjefens legitimitet. Viktigst i denne forbindelse synes styrets tillitt til konsernsjefen.<sup>159</sup> Det er styrets oppgave både å ansette og avsette konsernsjefen, og en konsernsjef kan vanskelig fortsette dersom

---

<sup>158</sup> En utbredt måte for styret å arbeide på, synes å ha vært at man på uformelt vis gjennom samtaler fant fram til hva som burde være styrets linje i en gitt sak. Dermed har det vært slik at ikke alle saker nødvendigvis kommer så langt som til avstemminger. En avstemming vil normalt først være en realitet når man føler seg sikker på at et forslag vil bli stemt igjennom.

<sup>159</sup> Jf Selvik (2001) og Engelstad m.fl. (2003).

vedkommende ikke har dette organets tillit. Etter mitt skjønn må den påfølgende granskningen forstås i lys av dette, da det trolig var helt avgjørende å fjerne Heyerdahl dersom man ønsket å realisere eller synliggjøre kortsiktige gevinster i Orkla. Ved å stille spørsmål ved og kaste lys på prinsipielt kritikkverdige forhold, forsøkte man å redusere omgivelsenes og styrets tillit til Heyerdahl og administrasjonen for øvrig. I tillegg kan man ikke se bort fra rent personlige motiver i forbindelse med at man ønsket Heyerdahl vekk. Spørsmålet blir dermed hvordan granskningen kan forstås som et element i en presstrategi overfor Heyerdahl og administrasjonen.

### **Press gjennom det formelle system**

Heyerdahls møter med Lars-Eric Petersson i Stockholm i august og september 2000 ga de kritiske aksjonærene som nevnt et påskudd for å rette sterkere kritikk mot konsernsjefen. Uavhengig av skyldspørsmålet – det tar jeg ikke stilling til her – kan Heyerdahls disposisjoner dermed forstås som et strategisk feiltrinn i arbeidet med å beskytte Orkla og sin egen posisjon fra endringsvillige aksjonærer.<sup>160</sup> Det faktum at situasjonen kunne forstås dit hen at konsernsjefen hadde brutt lover og regler gjorde det nødvendig å undersøke forholdene nærmere.<sup>161</sup> Heyerdahl hadde dermed selv gitt sine motstandere en anledning til å redusere hans maktgrunnlag. Det fantes et formelt grunnlag for å iverksette en granskning.

Aksjonærenes krav besto i at Heyerdahl skulle gi full informasjon om forholdene rundt salget av Skandiaposten.<sup>162</sup> Men hva kunne aksjonærene forvente? Heyerdahl var kjent for å holde en lav informasjonsprofil, selv overfor sitt eget styre. Dersom Jens P. Heyerdahl hadde hatt befatning med saken – og gitt full informasjon til styret – hadde hans avgang vært sikret. Vi vet at Heyerdahl anså seg selv for å være best skikket til å lede Orkla.<sup>163</sup> Derfor hadde han god grunn til å benekte enhver befatning med saken dersom han var innblandet. Dersom han ikke var innblandet kunne han vanskelig gjøre annet enn å benekte forholdet, slik han også gjorde.

Aksjonærene kan imidlertid ikke ha vært i tvil om at en granskning ville sette Heyerdahl og administrasjonen under press uansett hvordan konsernsjefen valgte å opptre. Dersom han var skyldig, slik de trodde, var han ferdig som konsernsjef hvis dette kom fram. Dette fordret

---

<sup>160</sup> Forståelsen av denne situasjonen som et strategisk feiltrinn deles av flere. Se for eksempel Engelstad m.fl. (2003:139).

<sup>161</sup> Se Styreinstruks Orkla ASA (2003, kapittel 1).

<sup>162</sup> Jf for eksempel Aftenposten, 10. september 2000.

<sup>163</sup> Jf Erikstad & Imset (1998).

imidlertid at granskningsrapporten på en klar og entydig måte konkluderte med at konsernsjefen hadde opptrådt på en utilbørlig måte i saken. Som vi vet var ikke det tilfelle. Rapportens *innhold* var imidlertid mer kritisk i sin innstilling til Heyerdahl og administrasjonen enn hva konklusjonene var. Blant annet kunne ikke rapporten utelukke at det ”hadde vært etablert en forståelse mellom Skandia og Orklas ledelse som har gitt Orkla kontroll med posten [...]”<sup>164</sup> I den førti sider lange rapporten fantes det flere avsnitt som i varierende grad beskrev administrasjonens disposisjoner i kritiske ordelag. Disse ga muligheter for å legge et annet og mindre formelt press på administrasjonen underveis i granskningen.

### **Press gjennom media**

Gjennom hele granskningsperioden forekom det styrte lekkasjer til media, blant annet om styrets behandling av granskningsutvalgets fortløpende tilbakemeldinger. Som nevnt var disse lekkasjene i stor grad rettet mot å diskreditere Heyerdahl. Eksempelvis kom det fram i media at Heyerdahl nektet å gi mer informasjon til granskningsutvalget under dettes undersøkelser.<sup>165</sup> Gjennom disse lekkasjene framsto Heyerdahl som en direktør som ikke ville dele informasjon med sitt eget styre. En informant har gitt uttrykk for at ”granskningen ble brukt for mer enn den var verdt”. Konklusjonene ble ikke så krasse, men innholdet kunne tolkes som kritikk av ledelsens disposisjoner. Disse ble selektivt valgt ut og brukt til å legge et press på ledelsen gjennom media. Samtidig kan lekkasjene ha fungert slik at folk lot seg påvirke av det som sto i avisene.

Trolig var hensikten med disse styrte lekkasjene å forsøke å påvirke personer plassert i sentrale organ i Orkla, og da spesielt i styret.<sup>166</sup> Først og fremst taler tidspunktet lekkasjene fant sted for dette. Innformasjonen fra styremøtene fant sted midt i perioden hvor styret diskuterte konklusjonene i granskningsrapporten, og hvilke konsekvenser dette skulle få for Heyerdahl. Dette var også omtrent samtidig med sonderingene som fant sted for å undersøke om det fantes grunnlag for å innkalle til et styremøte for å sparke Heyerdahl. Lenge var det bare de ansattes styrerepresentanter og Bjørn Saven som ville beholde konsernsjefen. Alle de aksjonærvalgte som hadde kommet inn i juni (Almskog) og september (Korsvoll, Sveaas,

---

<sup>164</sup> Grini, Tufte-Johnsen & Wilhelmsen (2000:11).

<sup>165</sup> Se for eksempel NTB, 9. oktober 2000.

<sup>166</sup> Lekkasjenes kilde(r) er ukjente, og dermed er det ikke uproblematisk å fastslå mulige motiver. Det er uansett rimelig å anta at informasjonen ble gitt ut av noen med en relativ nærhet til Orklas styre, siden vedkommende må ha hatt tilgang til dokumentene som ble framlagt dette organet.

Hvistendahl og Alhaug) var i utgangspunktet for et konsernsjefskifte. Få dager før det planlagte styremøtet snudde en av de aksjonærvalgte (enten Alhaug eller Hvistendahl) og møtet ble ingenting av. Usikkerheten før en eventuell avstemming vedrørende Heyerdahls fremtid i Orkla var altså nærværende hos minst ett styremedlem, og det er nærliggende å se lekkasjene som et forsøk på å påvirke styremedlemmene slik at et møte for å avsette konsernsjefen hadde blitt gjennomført.

Lekkasjene fra styret tyder på at den eller de ansvarlige ikke var trygge på at granskingsrapporten i seg selv ville være et sterkt nok grunnlag for å avsette konsernsjefen. Men med denne mer uformelle praksisen klarte man trolig å redusere styrets tillit til Heyerdahl slik at han fant det vanskelig å fortsette. Granskningen bidro altså med stor sannsynlighet til at forholdet mellom styret og administrasjonen ble forverret.

Det faktum at styret valgte å ”fortsatt arbeide for ytterligere avklaring av enkelte avgrensede spørsmål”,<sup>167</sup> knyttet til lånet gitt til Røkkes selskap TRG, gir også en ytterligere indikasjon på at styret ønsket en sterkere kontroll med konsernsjefen. Det fantes imidlertid ikke et formelt grunnlag for å avsette ham. Det er uansett tydelig at en fraksjon innenfor styret ønsket en ny konsernsjef. Heyerdahl sto utvilsomt i veien for de kortsiktige interessenes ambisjoner om å trekke mer penger ut av selskapet raskere. Samlet sett gir de ovennevnte momentene et inntrykk av at styrets tillit til konsernsjefen hadde blitt sterkt redusert, og at de var sterkt medvirkende årsaker til Heyerdahls avgang. Dette understøttes av et generelt inntrykk fra mine intervjuer om at Heyerdahl fant det tjenelig å trekke seg som konsernsjef fremfor å fortsette kampen med et gjenstridig styre.

I første omgang hadde altså Heyerdahl mistet grepet om styret gjennom styreutskiftningene i september. Videre hadde det nye styrets tillit til konsernsjefen blitt sterkt redusert, både gjennom den formelle granskningen og sannsynligvis også gjennom det uformelle påvirkningsarbeidet som pågikk i perioden. Samlet sett synes de ovennevnte momentene å ha vært sterkt medvirkende årsaker til Heyerdahls avgang.

---

<sup>167</sup> Pressemelding fra Orkla, 29. november 2000.



## **Hvorfor falt valget på Jebsen som ny konsernsjef?**

Heyerdahls avgang resulterte videre i en situasjon hvor en ny konsernsjef måtte velges.

Som ny konsernsjef valgte styret Finn Jebsen, et valg som signaliserte en fortsettelse av Heyerdahls langsiktige linje i selskapet. Hvorfor ble han foretrukket fremfor en eventuell ekstern kandidat? Flere faktorer synes å ha vært avgjørende.

Et første moment som kan bidra til å forklare at Jebsen ble akseptert av styret er knyttet til aksjonærflertallets interesser i denne saken. Lite tyder nemlig på at aksjonæropprørerne hadde bred støtte blant eierne for å hente inn en ekstern konsernsjef. Orklas gode finansielle resultater gjennom mange år hadde skapt store verdier for eierne. Svært få, med unntak av aksjonæropprørerne, så av den grunn hensikt i å skifte ut ledelsen på en slik radikal måte, selv om det antydes at mange var fornøyde med at den forrige sjefen gikk. En ekstern konsernsjef ville trolig bety en kursendring for selskapet. Som nevnt var det kun en liten gruppe aksjonærer som ønsket en slik kursendring. Sentrale aksjonærer, blant andre Folketrygdfondet, Capital Research og KLP, ønsket ikke en slik dreining. Jebsen som ny konsernsjef ville neppe endre kursen betydelig. Han, som resten av toppadministrasjonen, var kultivert gjennom Orkla-systemet gjennom mange år. Fokuset på langsiktighet og reinvesteringer og konservatisme med hensyn til overordnede strategier var rådende i hele ledelsen. En ekstern kandidat kunne endre mye på dette. Uten ”utdanningen” i Orkla-systemet kunne man lett ha funnet en leder som i større grad lyttet til eiernes ønsker om en raskere utbetalingsrate til aksjonærene, dersom styret kunne enes om en slik kandidat. Valget av ny konsernsjef fremsto dermed som et valg av selskapets strategiske retning fremover. Styrets beslutning om å la Jebsen overta signaliserte at den gamle strategiske profilen ville ligge fast også fremover i tid. Jebsen hadde i tillegg den fordel at han kjente det komplekse selskapet fra innsiden, og hadde samtidig over tid bygget opp et tillitsforhold til de ansatte. Dette borget for en mindre konfliktfylt hverdag mellom ”arbeid og kapital” enn om man hadde hentet inn en ekstern kandidat.

For det andre finnes det indikasjoner på at Heyerdahl stilte Jebsens overtakelse som premiss overfor styret for at han selv skulle gå av. Når Heyerdahl først hadde bestemt seg for å gå av som konsernsjef, var det imperativt at Orkla skulle forbli i sin form, uten dramatiske strukturelle endringer. Gjennom uttalelser til Orkla Bulletin og pressen for øvrig ga han direkte uttrykk for at et valg at Jebsen ville garantere for langsiktighet i Orkla, blant annet i

pressemeldingen fra Heyerdahl som tilkjennega hans avgang.<sup>168</sup> Den avtroppende konsernsjefens lansering av sin egen etterfølger kan på denne måten fungert som en sikkerhet for at Heyerdahls linje skulle fortsettes. Når de kritiske aktørene i styret og blant aksjonærene så muligheten for å bli kvitt Heyerdahl, aksepterte trolig flertallet i styret Jebsen som en rimelig pris for at Heyerdahl gikk av. Dette synes å ha vært relatert til flere forhold. Det viktigste ser ut til å ha vært det faktum at Heyerdahl hadde en rekke formelle verv, blant annet i flere styrer i sentrale selskaper rundt omkring i norsk næringsliv. Med hans avgang i Orkla ville han etter hvert også tre ut av disse vervene. Dermed ville han ha færre muligheter til å komme i konflikt med andre interesser i norsk næringsliv. Videre var hans ”maktmisbruk” en følge av hans posisjon som konsernsjef. Et fratreden fra denne stillingen ville fjerne det formelle grunnlaget han hadde, for eksempel til å kontrollere eierposter i eget selskap. Det ville også fjerne grunnlaget for å utøve Orklas interesser i andre selskaper i norsk næringsliv som sentrale Orkla-aksjonærer hadde andre og motstridende interesser i. Et nærliggende eksempel tilbake i tid er Heyerdahls rolle i arbeidet med å fusjonere Kredittkassen og Storebrand i 1997.<sup>169</sup> Disse to forhold kan sies å være knyttet til Heyerdahls måte å utøve konsernlederrollen på.

Samlet sett gir dette et bilde av uenighet mellom eiergrupperinger og harmoni mellom ledelsens og en rekke storaksjonærers ønske om langsiktighet og Jebsens kandidatur. At Jebsen overtok må kunne forklares som en kombinasjon av Heyerdahls press mot styret og en rekke store eieres ønske om kontinuitet i driften av selskapet. I prosessen med å bestemme seg for en ny konsernsjef var det altså hensynet til kontinuitet som veide tyngst. Samtidig antyder dette valget at presset mot administrasjonen bare var delvis vellykket; Heyerdahl var ute av konsernsjefstillingen, men med en erstatter skolert i det samme systemet var det lite som tydet på at Jebsen var mer villig til å overlate makt til eiersiden i selskapet enn hva hans forgjenger hadde vært.

### **6.1.3 Valget av ny bedriftsforsamling**

Den siste betydelige maktforskyvningen mellom eiere og administrasjon i denne fasen av konflikten kom med den nærmest totale utskiftningen av bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte representanter. Som det har kommet fram tidligere er dennes sammensetning svært viktig for hvordan styret blir seende ut, da det formelt sett er dette organets viktige

---

<sup>168</sup> Jf Pressemelding fra Orkla vedrørende Heyerdahls avgang, referert i Aftenposten, 7. desember 2000.

oppgave å velge styret. I den videre framstillingen vil jeg først ta for meg eiernes motiver for å gjøre endringene. Deretter vil jeg gå inn i en forklaring av hvordan endringene faktisk kom i stand. Til sist diskuteres mulige årsaker til at konflikten tilsynelatende fikk en avslutning.

### **Eiernes motivasjon for å gjøre endringer**

Helt siden sommeren 2000 hadde bedriftsforsamlingen vært under press fra eierne. Som nevnt var argumentet som kom til syne offentlig for å skifte ut bedriftsforsamlingen det at denne hadde gått i mot eierne ved styrevalget i juni. Videre synes det å ha vært en generell oppfatning blant aksjonærene at forsamlingen hadde opptrådt lite konsekvent, da den i september slo retrett og lot seg presse av den lille koalisjonen av eiere til å skifte ut store deler av styret. En annen motivasjon kan ha vært forholdene rundt hemmeligholdelsen av Granskningsrapporten. Ved å sørge for fortsatt hemmeligholdelse gikk bedriftsforsamlingen imot sentrale eiere som Sveaas og Hagen, og sannsynligvis også imot flere institusjonelle eiere. En ny bedriftsforsamling som ikke var så lojal mot administrasjonen kunne sørge for en offentliggjøring, og dermed økt press på administrasjonen. En tredje faktor var trolig at eierne ønsket mer direkte kontroll i bedriftsforsamlingen. Flere var av den oppfatning at ved å la de store institusjonelle eierne bli bedre representert, ville man få et bedre samsvar mellom eiernes og bedriftsforsamlingens synspunkter. Man var av den oppfatning at ved at en større del av eiermassen ble representert, ville man klare å skape ro i selskapet. Dette peker mot en oppfatning blant eierne om at bedriftsforsamlingens sammensetning ble oppfattet som et stridstema. Dersom en større del av eierne var representert, ville man fått et mer slagkraftig organ når det kom til å velge styrerepresentanter i neste omgang, som igjen kunne sørge for et styre der interessen motsetningene ble holdt i tømme.

Bedriftsforsamlingen har for eierne også framstått som håndplukket av Heyerdahl og administrasjonen. Kombinert med ovenstående motiver åpnet det seg på den generalforsamlingen en mulighet for å endre sammensetningen – denne gangen uten å lage så mye bråk som ville ha fulgt en ekstraordinær generalforsamling. Disse endringene hadde bred støtte på eiersiden.

---

<sup>169</sup> se for eksempel Ekberg & Vatnaland (2002), eller Erikstad & Imset (1998).

## **Hvordan ble endringene en realitet?**

Endringene kan i hovedsak forklares ved to forhold. Først og fremst gjennom det betydelige press valgkomiteen møtte fra aksjonærene, og dessuten gjennom eiernes og de ansattes manglende evne til å påvirke sentrale beslutningstakere i denne saken.

### **Aksjonærenes press**

Hovedårsaken til de omfattende utskiftningene synes å være at sentrale aksjonærer klarte å overbevise valgkomiteen om at disse var nødvendige, på tross av at medlemmenes ordinære funksjonstid først utløp året etter.<sup>170</sup> Jeg har tidligere referert administrerende direktør i Avanse Forvaltnings uttalte ønske om bedre eierrepresentasjon. Andre – og større – eiere synes også å ha virket som sentrale pådrivere; aksjonærkoalisjonen bestående av Sveaas, Hagen og Andresen kan ha bidratt i denne sammenheng. Det fantes altså en bred oppslutning blant aksjonærene for å gjøre disse endringene raskt. Med tanke på omfanget av endringer i forslaget, samt det moment at så å si alle av de Heyerdahl-vennlige representantene ble foreslått valgt ut, tyder mye på at det forelå et betydelig press mot valgkomiteen for å finne kandidater som kanskje ikke hadde klare ambisjoner om en ny profil for Orkla, men som i det minste var uavhengige av administrasjonen i selskapet. Valgkomiteens aksjonærvennlige forslag må ses på bakgrunn av dette. At kravet førte fram må også ses på bakgrunn av at flertallet i komiteen, Lindholt og Åkerstedt, prinsipielt var for løsninger som kunne styrke det brede eierfellesskaps interesser generelt. En løsrivning av bedriftsforsamlingen fra administrasjonen ble av den grunn sannsynligvis sett på som et rimelig argument.

Uten presset dette kravet bidro til er det derimot mindre sikkert at endringene i bedriftsforsamlingen ville blitt så omfattende. I sitt brev til generalforsamlingen antyder valgkomiteen selv at forslaget til endringer kom på bakgrunn av at ”flere større aksjonærer har fremsatt krav om endringer”.<sup>171</sup> Derfor er det lite som taler for at det hadde funnet sted så store endringer i bedriftsforsamlingen uten et aktivt press fra enkelte storaksjonærer.

Videre hadde også eiernes misnøye med den sittende bedriftsforsamlingen skapte mye uro rundt selskapet. En medvirkende faktor i beslutningen om å akseptere aksjonærenes krav kan dermed ha ligget i ønsket om å fjerne en av årsakene til alt bråket. I økende grad hadde selskapets ulike interesser, deriblant valgkomiteen, sett med bekymring på hva uroen i

---

<sup>170</sup> Bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte representanter velges normalt på generalforsamlingen for to år av gangen.

<sup>171</sup> Se forrige kapittel, side 59 under avsnittet ”Endringer i bedriftsforsamlingens sammensetning”.

selskapet kunne føre med av negativitet.<sup>172</sup> Dersom selskapet hadde en forsamling som eierne hadde godkjent, ville en stor del av grunnlaget for eiernes misnøye dermed være fjernet, og situasjonen kunne normaliseres.

### **Driftsinteressene mislykkes i å påvirke Folketrygdfondet**

De ansatte hadde helt klart en strategi som gikk ut på å forsøke å påvirke Folketrygdfondets posisjonering i konflikten. Fondets posisjon som største eier gjorde at det raskt kunne komme til å avgjøre avstemminger på en generalforsamling. I etterkant synes bestrebelsene først og fremst å ha rettet seg mot en sannsynlig forestående utskiftning av bedriftsforsamlingen.

Kunne man på noen måte endre det man så på som en Sveaasvennlig politikk hos fondet, var sannsynligheten større for at den lederkapitalistiske linjen skulle bli værende.

Påvirkningsarbeidet synes å ha tatt flere retninger.

For det første var det kontakt mellom tillitsvalgte i Orkla og flere regjeringspolitikere. Som kjent er det et tett forhold mellom LO og Arbeiderpartiet, som på dette tidspunktet satt i regjering. Stein Stugu, som tok kontakten mot Grete Knutsen, var også tillitsvalgt for Orklas omtrent åtte tusen LO-organiserte. Av forskjellige grunner var det antakelig slik at det var de ansatte som påtok seg denne oppgaven. En grunn var sannsynligvis at det virket mer troverdig at de ansatte bekymret seg for arbeidsplasser i fare og industriens utvikling enn en bedriftsleder med egeninteresser skulle gjøre det. Hensikten med denne kontakten var etter all sannsynlighet å forsøke å få regjeringen til å instruere Folketrygdfondet til å handle i tråd med mer samfunnsmessige eller samfunnsøkonomiske hensyn, det vil si oppgi den linjen man anså for å være en støtte til Christen Sveaas.

Da det ble klart at Knutsens offentlig utspill ikke hadde noen avgjørende effekt, ble som nevnt saken tatt opp internt blant medlemmer av regjeringen. Der stoppet imidlertid saken opp. Hvordan saken skulle bli "tatt videre" er også vanskelig å se. Finansministeren har ingen formell instruksjonsrett overfor fondet.<sup>173</sup> Dette utelukker en formell påpekning eller instruksjon. Som i andre, liknende og omtrent samtidige saker, kunne man kanskje forsøke seg med mer eller mindre skjulte oppfordringer, enten gjennom media eller gjennom direkte kontakt med fondet. Schjøtt-Pedersen må imidlertid ha vurdert saken dit hen at det var

---

<sup>172</sup> I første rekke dreide bekymringene seg om mulige fall i aksjekursen. Videre oppfattet man all uroen som skadelig av den grunn at administrasjonen fikk mindre tid til å bruke tiden sin på det de egentlig skulle, nemlig drive selskapet.

<sup>173</sup> Se Folketrygdfondets reglement på nett: [www.ftf.no/](http://www.ftf.no/).

eierprinsippene som lå til grunn for fondets støtte til Sveaas på det tidspunktet, og dermed kom de ansatte ingen vei med denne strategien.

For det andre, da det ble klart at man ikke kom noen vei med politikerne, forsøkte man å rette et direkte press mot Folketrygdfondet gjennom utspill i media. De ansattes styrerepresentanter forsøkte trolig med sine utspill å så tvil om Lindholts og fondets posisjon som en aktør som ikke ”bedriver maktspill”. Stugus uttalelse om at Lindholt hadde medvirket til destabilisering av Orkla ”ved å være pådriver for store endringer i styret” og at han ”ikke ville vedstå seg [det] offentlig”, synes å ha vært elementer i en strategi for å antyde at direktøren i fondet hadde en skjult agenda som ikke tålte dagens lys og dermed legge et press på Lindholt og Folketrygdfondet.<sup>174</sup> Det er ikke umulig at de ansatte vurderte situasjonen slik at fondet hadde gått med på en løsning de selv ikke fant optimal, og at de med hentydninger til den usikkerhet og grunnlag for videre konflikt i selskapet forslaget de mente ville følge, kunne overbevise Lindholt og fondet om at de burde stemme imot forslaget de selv hadde vært med på å utforme.

Dersom presset mot Folketrygdfondet, og etter hvert også Storebrand, hadde ført fram: hvordan ville det ha endret situasjonen? Det er mulig at Heyerdahl vurderte situasjonen dit hen at lederskiftet i Storebrand ga muligheter for en endring i innstillingen til administrasjonen og Heyerdahls sterke posisjon i Orkla. Korsvoll hadde tilsynelatende personlig interesse i å redusere Heyerdahls maktgrunnlag. Da Idar Kreutzer tok over for Korsvoll i oktober 2000, kan man ha øynet muligheten for å vinne Storebrand tilbake. Heyerdahls beskrivelse av forholdet til Storebrand i sitt intervju til Aftenposten 29. april 2001 kan tyde på det. Generalforsamlingens avstemming den 3. mai endte med stort flertall for å skifte ut bedriftsforsamlingen. 98 prosent av den frammøtte aksjekapitalen stemte for valgkomiteens forslag. Folketrygdfondet og Storebrand stemte for om lag 25 prosent av den frammøtte aksjekapitalen. Hadde disse to institusjonelle eierne stemt imot, og ikke for, forslaget, ville ikke dette gitt seg utslag i resultatet så fremt ingen andre frammøtte aksjonærer hadde fulgt disse tos eksempel.<sup>175</sup> Den høye prosenten på 98 kan tyde på en form for

---

<sup>174</sup> Det er imidlertid lite som tyder på at fondet ønsket å splitte opp Orkla. For det første skiller Folketrygdfondet seg fra de andre institusjonelle eierne. Disse står overfor en både intern og ekstern eierstyringsproblematikk, og kan dermed bli tvunget til å tenke kortsiktig (Andersen 2003:137). Man kan således tenke seg at det kan friste å splitte opp selskap man sitter som eiere i. Dette paradokset er ikke relevant for Folketrygdfondet, som er hundre prosent egenkapitalfinansiert gjennom å ha staten som eneste eier. Folketrygdfondet kan dermed fungere som langsiktig aktør på vanlige kapitalistiske premisser, uten å bekymre seg for den interne eierstyringsproblematikken. Fondet kunne tålmodig vente på at Orkla, som var et profitabelt selskap for sine eiere, jevnt og sikkert skulle bringe fondet avkastning på sin investering.

<sup>175</sup> Tallene er hentet fra Dagens Næringsliv, 4. mai 2001.

konsensusdannelse forut for avstemmingen blant de oppmøtte aksjonærene. Man kan imidlertid tenke seg at flere aksjonærer ville gjort som Folketrygdfondet og Storebrand dersom disse hadde stemt imot. Det er mulig Heyerdahl og de ansattes tillitsvalgte vurderte situasjonen slik at deres press mot Folketrygdfondet og Storebrand også ville kunne føre til at andre aksjonærer lot seg overbevise og således skapt et ”valgskred” den andre veien.

At de store endringene i bedriftsforsamlingens sammensetning ble en realitet må forstås på bakgrunn av disse to årsakene. Aksjonærenes press mot valgkomiteen førte fram, samtidig som påvirkningsforsøkene fra de ansatte og Heyerdahl mot i særlig grad Folketrygdfondet om å stemme imot forslaget ikke endret noe.

### **Hvorfor falt konflikten til ro i perioden august 2001 til januar 2004?**

Tilsynelatende falt konflikten til ro etter at Tom Ruud ble valgt til styreleder den 23. august 2001. Var aksjonærene fornøyde med det de hadde oppnådd? Heyerdahl hadde hatt sin siste arbeidsdag i begynnelsen av juli, styret og bedriftsforsamlingen var radikalt endret og i langt mindre grad ”håndplukket” av Heyerdahl. Selv om flertallet av eierne var godt fornøyde, spesielt med bedriftsforsamlingens nye sammensetning, er det lite som tyder på at opprørerne hadde fått det helt som de ville. Strategiene i selskapet lå fast, og ingen synliggjøring eller realisering av verdier hadde funnet sted. Den rolige perioden må derfor kunne knyttes til andre forklaringsfaktorer.

Den mest åpenbare synes å være relatert til markedssituasjonen. Terrorhandlingene i USA den 11. september var startskuddet for en nedadgående trend i verdens aksjemarkeder, det norske ikke unntatt. Dermed falt prisene på selskapene og med dem den underliggende konglomeratrabatten i Orkla. Lønnsomheten ved en oppsplitting av selskapet var derfor kraftig redusert. I seg selv førte dette trolig til at presset, både fra markedet og eierne, om at Orkla burde splittes for å få fram eller å realisere verdiene ble redusert.<sup>176</sup> Samtidig er det klart at det ble vanskeligere å argumentere for en slik linje både i styret og blant aksjonærene når aksjekursen var så lav. Fra en kurs på rundt 160-170 kroner mesteparten av sommeren 2001 falt aksjen gradvis til rundt 90 kroner i februar 2003.<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> Eksempelene er mange på at finansanalytikere uttaler seg i media om nødvendigheten av å synliggjøre selskapenes verdier, slik at de kan prises riktig, o.a.

<sup>177</sup> Toppnotering ble registrert 2. juli 2001 med 173,50. Bunnen ble nådd den 26. februar 2003 med 91,50. Kilde: [www.oslobors.no](http://www.oslobors.no).

Mye kan også tyde på at valget av Tom Ruud som styreleder la en demper på bråket som hadde funnet sted i og rundt styret siden styrevalget i september året før. Det foregående året hadde som vist i stor grad vært preget av konflikt, støy, og lekkasjer til avisene. Hvistendahl som styreleder i perioden oktober 2000 til august 2001 hadde ikke vært noen suksess. Av flere informanter har han blitt betegnet som en relativt svak styreleder som ikke evnet å forene fraksjonene i styret, noe også rapporten om styrets samarbeidsforhold synes å bekrefte.<sup>178</sup> Ruud ble sett på som ”aksjonærenes mann”. Trolig ble valget av styreleder oppfattet som en forsterkning av eiernes interesser, sammen med utvidelsen der også Michelet fikk plass som eierrepresentant slik at eierne fylte sin kvote, på bekostning av Hvistendahl. Hvistendahl ble vurdert som for svak i forhold til å holde administrasjonens interesser i styret nede. De ansatte på sin side hadde fått sikret kontinuitet og støtte ved at Saven ble sittende.

En kombinasjon av markedsmessige tilfeldigheter og valgkomiteens vellykkede forsøk med å finne en samlende styreleder, sammen med Ruuds evne til å dempe motsetningene i styret, ser ut til å ha vært viktige årsaker til at konflikten fikk et nedtonet preg.

#### **6.1.4 Endringer i styresammensetningen, våren 2004**

I mai 2004 skulle det igjen bli aktuelt å foreta utskiftninger i styret. Stein Erik Hagen hadde blitt aktuell for en plass i styret, og grunnet hans nye posisjon som den største private eieren i selskapet, og nå uten interessekonflikten mellom Canica og Orkla, var det bred enighet om å innvilge ham en plass. En lang og krevende prosess endte etter hvert med at det ble Christen Sveaas som måtte forlate styret.

Som en konsekvens av de siste årenes hendelser hadde eiernes stilling i selskapet bedret seg betydelig. Både styre og bedriftsforsamling hadde fått betraktelig mer eierorienterte sammensetninger. Når konflikten så blusset opp igjen vinteren 2004 kunne man derfor tenke seg at Sveaas og det verdirealiserende perspektivet hadde fått, om ikke mer støtte, så i alle fall mindre motstand. Tidligere hadde Sveaas bred støtte på eiersiden for sitt styrekandidatur. I tillegg hadde flere aktører også advart mot at Sveaas ble valgt ut av styret, da dette kunne ses på som en ”seier” for Jebsen og administrasjonen – at administrasjonen hadde fått fritt leide til å bestemme hvem som skulle få lov til å sitte i styret. Til tross for dette valgte altså

---

<sup>178</sup> Se kapittel 5, side 70.



bedriftsforsamlingen å velge Christen Sveaas ut av styret i mai. Hva kan forklare dette resultatet?

### **Styrets sammensetning**

Ett sett av forklaringer er relatert til styrets sammensetning. Den brede enigheten på eiersiden vedrørende Stein Erik Hagens kandidatur impliserte at noen måtte forlate styret, siden aksjonærene hadde fylt sin kvote på syv representanter. Formelt var fire styremedlemmer på valg. Imidlertid fantes det gode grunner for at disse skulle få beholde sin styreplass. Johan Fr. Odfjell var den femte styrelederen på fire år og han hadde gjort en god jobb. Anne Birgitte Lundholt var en av to kvinnelige representanter i styret, og av den grunn nødvendig å beholde for å kunne nå den lovpålagte kvinneandelen fra 2005. Peter Ruzicka hadde omfattende kunnskaper om Orklas østeuropeiske satsningsområde, og Kjell Almskog hadde industriell erfaring. Kandidatene på valg representerte altså kvaliteter som ble sett på som ønskelige og nødvendige i styret. Av disse var muligens Almskog den som var minst sikker på gjenvalg. Krav om diversitet i sammensetningen ser derfor ut til å ha vært et tema. I begrunnelsen bedriftsforsamlingens ordfører, Harald Arnkværn, ga etter forsamlingens møte het det at man ønsket en bredest mulig sammensetning i styret. Av samme grunn ble sannsynligvis to private og aktive eiere, representert ved Sveaas og Hagen, vurdert som for mye. Det kan ha vært slik at Sveaas, Ruzicka og Hagen kunne bli oppfattet som en blokk i styret, både av utenforstående og andre. Det er mulig at valgkomiteen ønsket å unngå en situasjon hvor administrasjonen stilte seg imot en slik løsning, noe som på dette tidspunkt virket svært sannsynlig.<sup>179</sup> Dermed kunne et styre som både inkluderte Hagen og Sveaas videreføre uroen som igjen hadde materialisert seg i og rundt selskapet. En løsning hvor Almskog ble værende og Sveaas gikk ut kunne derfor langt på vei være å foretrekke.

### **Manglende støtte fra sentrale aksjonærer**

En alternativ ramme for å forstå det faktum at bedriftsforsamlingens flertall foretrakk Almskog framfor Sveaas kan knyttes til at Sveaas mistet den tidligere støtten han hadde fra store aksjonærer, noe som illustreres av det forhold at Folketrygdfondet og Storebrand hadde vært i kontakt med Sveaas i ukene før styrevalget for å be ham trekke seg frivillig fra styret.<sup>180</sup> Hvorfor hadde han mistet støtten nå?

---

<sup>179</sup> De lederkapitalistiske interessene ble ytterligere svekket i 2003 ved at Ruzicka, Hagens nære medarbeider i ICA, hadde erstattet Bjørn Saven.

<sup>180</sup> Jf Christen Sveaas' innlegg i bedriftsforsamlingen 24. mai 2004, referert i Aftenposten 25. mai 2004.

Det viktigste momentet ser ut til å ha vært ønsket om å opprettholde den langsiktige linjen Orkla hadde ført under Heyerdahl, og senere under Jebsen. Salget av Orklas eierandel i Carlsberg Breweries la grunnlaget for ny motsetning mellom eiere som ønsket større ekstraordinært utbytte og administrasjonen som ønsket reinvestering av midlene fra salget. ”Forliket” som kom til i styret mellom utbetaling og reinvestering hadde ikke støtte fra alle aksjonærene, og heller ikke blant alle av styrets medlemmer. Salgsinntektene utløste dermed en kamp om bruken av pengene hvor ulike aktører hadde ulike interesser. Trolig ble Sveaas oppfattet som å ha for kortsiktige interesser, i den forstand at han ble opplevd av blant andre Folketrygdfondet som å ønske et høyere ekstraordinært utbytte. Tore Lindholt hadde på sin side i etterkant av salget av drikkevaredivisjonen gitt klart uttrykk for at administrasjonen burde få mulighet til å reinvestere så mye som mulig av salgssummen. Lindholts, og andre langsiktige eieres, oppfatning ser altså ut til å ha stått i skarp kontrast til Sveaas vedrørende hvordan man mente pengene burde disponeres. Spørsmålet om å beholde Sveaas kan således ha vært et valg mellom en kortsiktig eller en langsiktig linje, og dermed valgte man den langsiktige.

En mulig konsekvens av å beholde Sveaas som har vært nevnt, var muligheten for at Jebsen ville valgt å trekke seg dersom Sveaas fikk fortsette. I et slikt perspektiv framstår valget mellom Almskog og Sveaas i realiteten som et valg mellom å bytte ut en aksjonær i styret og å skifte ut Jebsen og den øvrige konsernledelsen. Dette kan ytterligere ha redusert fondets handlingsrom siden de åpenbart ønsket at den sittende ledelsen skulle bli værende.<sup>181</sup>

Som følge av denne manglende støtten var sannsynligheten for at Sveaas skulle bli sittende relativt liten, selv om han faktisk ikke var på valg. Folketrygdfondets posisjon som Orklas største eier, nå med en eierandel på nærmere tolv prosent, hadde tidligere vist seg å ha avgjørende betydning for resultater av avstemminger. Også den manglende støtten fra Storebrand reduserte sannsynligheten for at Sveaas skulle få beholde sin styreplass betraktelig. På den annen side fantes det en rekke eiere som mente at det var viktig at Sveaas fikk fortsette i styret. Denne uenigheten på eiersiden ble også speilet i valgkomiteens innstilling, der komiteen var delt mellom Sveaas og Almskog.

---

<sup>181</sup> Folketrygdfondet hadde ved flere anledninger denne våren uttrykt støtte til administrasjonen og dens linje.

## **Ønske om ro**

En tredje faktor kan muligens knyttes til den uroen som kom til syne de siste par månedene før bedriftsforsamlingens avstemming. Forholdet mellom konsernsjefen og Christen Sveaas hadde tilsynelatende forverret seg, og de siste månedene forut for bedriftsforsamlingens avstemming var på mange måter preget av gjensidig mistillit. På den ene siden ble administrasjonen og Heyerdahl anklaget for å stå bak en kampanje for å endre sammensetningen i styret. På den annen side hadde tilsynelatende Jebsen vært i kontakt med flere sentrale aksjonærer og gitt uttrykk for sin skepsis mot Sveaas fortsettelse i styret. Jebsen synes å ha vært av den oppfatning at det var Sveaas som sto bak lekkasjene. I seg selv skapte denne uroen usikkerhet om administrasjonen fikk nok ro til å gjøre jobben sin, når den samtidig var opptatt av en ”kamp” med blant andre Sveaas og Hagen. Arnkværn nevnte selv i etterkant av styrevalget at en av grunnene for bedriftsforsamlingens beslutning var at ”det var viktig for effektiviteten”.<sup>182</sup> Resultatet kan derfor være farget av at et flertall blant bedriftsforsamlingens medlemmer fant det viktigere å stemme for et alternativ som kunne skape ro i selskapet raskt. Ved å fjerne Sveaas ville man også fjerne mye av konfliktgrunnlaget, og dette kan derfor være en grunn til at man skjøv Sveaas ut.

## **Påvirkning av aksjonærer**

En mulig årsak til at Sveaas ble valgt ut kan også finnes i administrasjonens påståtte påvirkningsforsøk overfor sentrale aktører. Forutsatt at det stemmer at Heyerdahl og Jebsen hadde vært i kontakt med aksjonærer og argumentert mot Sveaas fortsettelse i styret, slik Hagen, Sveaas og avisene mente, kan en annen årsak til resultatet av avstemmingen ha vært at disse forsøkene på påvirkning faktisk førte fram. Jebsen synes å ha vært av den oppfatning at det var Sveaas som sto for lekkasjene fra styret. Lekkasjene, som for eksempel Dagens Næringslivs artikkel den 5. mars 2004, var i høy grad rettet mot å diskreditere Jebsen. Det er mulig Jebsen evnet å overbevise om at Sveaas hadde en finger med i spillet, siden han i stor grad var skeptisk til lederkapitalismen Jebsen representerte. Det er lite trolig at noen visste hvem som hadde stått for lekkasjene som igjen hadde rammet selskapet, men Jebsens argumentasjon kan ha skapt såpass stor usikkerhet hos enkelte vedrørende Sveaas rolle at man fant det sikrest å stemme for Almskogs fortsettelse, og ikke Sveaas.

---

<sup>182</sup> Jf Aftenposten, 25. mai 2004.

Oppsummeringsvis ser det altså ut til at flere faktorer kan bidra til å forklare hvorfor et flertall av bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte medlemmer foretrakk Almskogs fortsatte styrekandidatur foran Sveaas. Den manglende støtten fra store aksjonærer, ønsket om å fjerne et uromoment, og komposisjonen av styrets sammensetning i et kompetanseperspektiv ser dermed ut til å ha vært sentrale momenter i denne forklaringen.

## **6.2 Oppsummering**

Analysen viser at formelle maktmidler, som posisjon og aksjer/kapital, og – strategier for eierne ikke var tilstrekkelig for å få gjennomslag for sine interesser, enten det gjaldt et bredt anlagt krav om en styreplass til Sveaas eller et mer snevert fundert krav fra eiersiden om strategiomlegging. I tillegg var det nødvendig å legge et sterkt og vedvarende press på ulike bemyndigede organ som valgkomiteen, styret, bedriftsforsamlingen og administrasjonen. I retrospektiv ser denne uformelle strategien primært ut til å ha bli benyttet av koalisjonen som ønsket radikale endringer i selskapet, i tillegg til administrasjonen og de ansattes styrerepresentanter. Maktutøvelsen synes dermed mer kompleks enn hva man i utgangspunktet skulle tro var nødvendig, siden det er eierne gjennom sine representanter (og sammen med de ansatte) som utgjør de formelle fora og dermed sitter på det formelle maktgrunnlaget for å foreta de endringene som de selv finner passende.

Oppsummert kan kapitlet sammenfattes i følgende boks:

BEGIVENHETER	ÅRSAKER
Styreutskiftninger sommeren 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskusjonene omkring en eventuell ekstraordinær generalforsamling</li> <li>• Heyerdahls mulige rolle i eierskiftet av Skandiaposten</li> <li>• Medias rolle/ Påvirkning av situasjonsdefinisjonen</li> </ul>
Konsernlederskifte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et nytt og mer administrasjonskritisk styre</li> <li>• Press gjennom det formelle system</li> <li>• Press gjennom media</li> </ul>
Valg av ny bedriftsforsamling i mai 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Press fra aksjonærene</li> <li>• Driftsinteressene mislykkes i å påvirke Folketrygdfondet</li> </ul>
Endringer i styresammensetningen, våren 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrets sammensetning</li> <li>• Manglende støtte fra sentrale aksjonærer</li> <li>• Ønske om ro</li> <li>• Påvirkning av aksjonærer</li> </ul>

I dette kapitlet har jeg gjort en empirisk analyse av de viktigste endringene i forholdet mellom administrasjonens og eiernes grunnlag for maktutøvelse. Videre i analysen vil jeg forsøke å knytte disse opp mot det teoretiske perspektivet gitt i kapittel 2.

## 7. TEORETISK ANALYSE

Hovedformålet med denne avhandlingen er å forklare hvordan eierne inntok en sterkere maktposisjon i Orkla gjennom konfliktens forløp. Så langt har jeg gitt en presentasjon av hovedlinjene i hendelsesforløpet, samt en empirisk orientert analyse som har tatt sikte på å klargjøre maktutøvelsens komplekse karakter. Videre i analysen vil jeg nå sette denne maktutøvelsen inn i et teoretisk perspektiv.

De ulike aktørene har forsøkt å få gjennomslag for sine interesser på til dels svært sammensatte måter, som har fungert i et komplekst samspill på ulike arenaer. I den videre analysen kan det derfor være en hensiktsmessig fremgangsmåte å skille de ulike formene for maktutøvelse fra hverandre. Basert på de ulike aktørenes evne til å utøve makt, kan det foretas en analytisk avgrensning mellom formelle og uformelle (og mellom interne og eksterne) maktstrategier. Disse strategiene kan videre sies å virke igjennom et sett av mekanismer, som til sammen utgjør det rom for maktutøvelse som har vært tilgjengelig for aktørene. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette skillet er et analytisk grep – i virkeligheten er det vanskelig å gjøre en slik kategorisk inndeling. Dette avsnittet vil forsøke å ekstrahere disse ulike elementene for å kunne forklare hvordan, det vil si gjennom hvilke maktmekanismer, aktørene har evnet å skape de maktforskyvningene mellom eier- og lederkapitalisme som har funnet sted i denne konflikten.

Kapitlet diskuterer først kort kapitalismeparadigmene som ramme for strategisk handling. Deretter presenteres det jeg oppfatter som de viktigste maktstrategiene, før jeg setter disse inn i en ramme av maktmekanismer jeg ser har vært sentrale i konflikten. Maktutøvelsen oppsummeres i et avsluttende avsnitt.

### ***7.1 Kapitalismeparadigmene som ramme for strategisk handling***

Aktørenes handlinger innrammes av en sosial kontekst av begrensende og muliggjørende normer (Goffman 1970, Rogers 1974). Formaliserte normative føringer – som lovverk og styrevedtekter – og mer uformelle normstrukturer, som for eksempel spillereglene på dette sosiale feltet, er en viktig del av dem. En annen viktig del av denne konteksten er de to

paradigmene eller modellene for selskapsstyring. Eierkapitalismen og lederkapitalismen utgjør begge, hver for sine aktører, normative strukturer som legger føringer for dannelse av interessekonstellasjoner, strategiske utspill og strategiske handlinger for øvrig. For eksempel la forestillingen om at ledelsen skal være eiernes agent i et prinsipal-/agentforhold føringer for at eiere sluttet seg sammen i en koalisjon for å frata Jens P. Heyerdahl og ledelsen den dominerende maktposisjonen de hadde i forhold til eierne. Mot dette dannet det seg et interessefellesskap mellom de ansatte og ledelsen tuftet på forestillingen om at sikkerhet for arbeidsplasser og å beholde selskapet i sin daværende form var overordnet hensynet til kortsiktig profittmaksimering. Disse paradigmen kommer i konflikt med hverandre med hensyn til strategisk kontroll i selskapet, ved at det for det første dreier seg om hvem som skal besitte denne kontrollen, og for det andre om hvorvidt de overordnede strategiene skal endres i en mer eierkapitalistisk retning.

Helt konkret viser også mitt materiale at når konfliktens strategiske handlingsutspill kobles til de sosiale omgivelsene, framstår et nytt sett av egenskaper ved interaksjonen (Goffman, 1970), ved at det er nødvendig å tolke et ”trekk” eller en handling utført av en annen aktør. Videre er valg av handlingsalternativ avhengig av prosessens forløp (Ekberg & Vatnaland, 2002). Eksempelvis tolket Hagen og en rekke andre representanter for eierkapitalismen Heyerdahls kontakt med Skandias toppledelse sommeren 2000 som et forsøk på å påvirke Orklas eierstruktur, noe som skapte sterke reaksjoner. Man mente at Heyerdahl hadde brutt ”spillereglene”, det vil si de normative rammene som lå rundt utøvelsen av konsernlederrollen. Heyerdahls handlinger ga dermed mulighet for å iverksette en formell granskning av ham og resten av administrasjonen.

Kapitalismeparadigmene kan således sies å utgjøre en ramme for strategisk handling ved at de er en viktig del av den normgivende sosiale konteksten. De forskjellige maktstrategiene som ble anvendt er således innrammet av disse paradigmen normativt og verdimessig sett. En systematisering av maktstrategiene presenteres i neste avsnitt.

## 7.2 Maktstrategier

En inndeling av maktstrategiene kan foretas ved å skille mellom strategier basert på de formelle og de uformelle muligheter til å utnytte adekvate ressurser. Formelle maktstrategier vil hovedsakelig basere seg på muligheter grunnlagt i lov- og regelverk, formelle fora og selskapets form som allmennaksjeselskap. Uformelle maktstrategier vil tilsvarende basere seg på muligheter til å påvirke andre aktører gjennom de ulike maktmekanismer som blir presentert i neste avsnitt.<sup>183</sup> De ulike strategiene er således rettet mot enten direkte eller indirekte å få gjennomslag for sine interesser. Aktørenes ulike tilgang på ressurser og varierende sosiale roller vil videre være bestemmende for hvilke strategier som kan komme til anvendelse. I det følgende vil en systematisering av observerte strategier presenteres.

### 7.2.1 Formelle maktstrategier

Den formaliserte maktutøvelsen har sin basis i ressurser som primært legger forholdene til rette for videre påvirkning. Disse er analoge til hva Rogers (1974) kategoriserer som infraressurser, som må være for hånden for at videre maktutøvelse skal være mulig.<sup>184</sup> Med utgangspunkt i min studie har jeg funnet fram til tre strategier som har sin basis i en slik formell ressurskategori. De er hentet fra mitt kasus, men disse formelle strategiene kan også tenkes å ha en mer allmenngyldig relevans, da de er basert på institusjonaliserte kriterier.

#### Aksjekjøp: Makt gjennom eierandeler

Denne aktiviteten er i hovedsak knyttet til eiernes maktutøvelse, og er en av disses viktigste strategier for videre innflytelse. For eiernes del er (en betydelig) aksjepost en nødvendig forutsetning for å komme ytterligere i posisjon til å utøve innflytelse. Aksjekjøp blir en strategi for å komme posisjon som spiller, og aksjer utgjør således det Rogers definerer som infraressurser: "[...] they are the preconditions or prerequisites without which instrumental resources are useless."<sup>185</sup> Det kan skilles mellom flere former for maktutøvelse basert på denne strategien eller aktiviteten.

---

<sup>183</sup> Inndelingen er foretatt på bakgrunn av at de forskjellige strategiene *i hovedsak* synes å være fundert i ulike former for maktmidler, men det er naturligvis slik at det finnes glidende overganger.

<sup>184</sup> Det skal påpekes at kategoriseringen ikke er absolutt; en ressurs som i en situasjon kan forstås som en infraressurs, kan i en annen være en instrumentell ressurs.

<sup>185</sup> Instrumentelle ressurser definerer hun som direkte midler for innflytelse (Rogers, 1974:1425).



For det første fungerer aksjer som en forutsetning for stemmemakt. I hovedsak innebærer dette at aktørene bruker sin del av den totale aksjemassen til å stemme for sine interesser på generalforsamlinger. I en eierskapsstruktur hvor aksjene er spredt på mange hender, med mange små eiere, øker også mulighetene for innflytelse for aktive eiere. Som Leech (2001) påpeker, kan en mindre eierandel gi en aktør et betydelig strategisk handlingsrom.

Maktutøvelse gjennom voteringer på generalforsamlinger blir mulig ved at mange på aksjonærlisten, som domineres av ”passive” institusjonelle eiere, enten ikke møter eller også avholder seg fra å stemme.<sup>186</sup> Der oppmøtet av stemmeberettigede aksjer ikke er høyere enn 40-50-60 prosent, gis en aksjepost på 8-10 prosent betydelig større relativ stemmemakt enn om for eksempel 80 prosent av aksjene møter. Aksjonærene kan også ha innflytelse gjennom å være store eiere. Formelle organ som for eksempel valgkomiteen lytter lettere til store eieres synspunkter enn til de smås, og ledelsen ser det som mer naturlig å ha en god kontakt med store enn med små eiere. En videre implikasjon av dette, er den mulighet aktører har for å inngå i strategiske allianser med andre aksjonærer. Dette blir diskutert under et eget avsnitt lenger bak i kapitlet.

For det andre gir en slik strategi med å kjøpe aksjer mulighet for å tilegne seg stillinger i formelle fora, som i styret eller i valgkomiteen.<sup>187</sup> Investor Christen Sveaas aksjekjøp våren og sommeren 2000, som etter hvert kom opp i nærmere ni prosent, satte ham i en posisjon som selskapets største private eier. Dermed ble det aktuelt for andre (endringsvillige) eiere å gi ham støtte som kandidat til styret ved valget i juni 2000. På tilsvarende vis ble Stein Erik Hagen aktuell som kandidat til styret noen år senere. Ved på samme måte å akkumulere en aksjepost som gjorde ham til selskapets største private aksjonær, ble det vanskelig å unngå Hagen som kandidat ved vårens styrevalg i 2004.<sup>188</sup>

For det tredje kan kjøp av eller kontroll med aksjer, enten i eget selskap eller i dets institusjonelle eiere, fungere som en strategi for å forhindre avgjørelser som oppleves som ugunstige for eget selskap. Dette er en strategi som først og fremst er aktuell for selskapets administrative ledelse. Ved å tilegne seg strategiske eierandeler gjennom oppkjøp i egne (institusjonelle) eiere, kan krysseierskap fungere som en motmaktmekanisme i arbeidet med å

---

<sup>186</sup> Se for eksempel Engelstad, m.fl. (2003:120).

<sup>187</sup> Se også eget avsnitt: ”Kontroll over/besittelse av formelle posisjoner”.

<sup>188</sup> Jeg har tidligere nevnt at en av grunnene til at Hagen ble aktuell som kandidat til styret i 2004 var at interessekonflikten mellom Orkla og ICA falt bort med Hagens signalisering av salget av hans eierandel i ICA/Ahold. Poenget her er imidlertid at investoren over lengre tid hadde kjøpt aksjer i markedet for å komme i en posisjon hvor han kunne utøve makt i Orkla.

trygge egne interesser. Historisk sett har dette vært en virksom strategi for ledelsen, noe som illustreres av Orklas blokkering av fusjonen mellom Kreditkassen og Storebrand sammen med Kjell Inge Røkke i 1997, gjennom å kontrollere en aksjepost på nærmere ti prosent i Storebrand.<sup>189</sup> Datatilfanget mitt i denne studien muliggjør ingen eksempler innenfor kasusets tidsramme, men som strategi har denne formen for maktutøvelse hele tiden vært en mulighet.

En ytterligere mulighet for utøvelse av makt i forbindelse med aksjer ligger i det faktum at samarbeid mellom ledelsen og eiere kan bidra til å blokkere for motstridende interesser.<sup>190</sup> Gjennom å komme til forståelse med en eier, kan ledelsen sitte på den faktiske kontrollen over en aksjepost i eget selskap. Ved overdragelsen av Skandiaposten til en ukjent eier den 4. september 2000 ble eksempelvis Hagen og Andresen forhindret fra en aksjetilegnelse som ville ha gjort dem til storeiere i Orkla. Dersom den tidligere beskrevne forståelsen mellom Skandia og Heyerdahl var reell, var denne forbindelsen en form for maktutøvelse ved at Heyerdahl ”satt med Skandiaposten på hånden” og blokkerte for Hagen og Andresen. Det bør igjen nevnes at denne samforståelsen er ubekreftet. Granskningsrapporten fra år 2000 beskrev den imidlertid som sannsynlig.

### **Kontroll over formelle fora/tilegnelse av formelle posisjoner**

Studien tegner et bilde av konflikten som en kamp om kontroll over formelle organ som styre og bedriftsforsamling. Disse organene tar viktige beslutninger blant annet vedrørende styresammensetning, selskapets overordnede strategier, og forhold som vedrører konsernledelsen. Dette gjør formelle posisjoner viktige både for enkeltaktører og aktører som virker sammen som interessekonstellasjoner, og det er av sentral interesse for disse å kontrollere nok plasser i de formelle fora til at de tar avgjørelser i tråd med ens interesser. Tilegnelse av, eller kontroll over, slike formelle posisjoner som styre- og bedriftsforsamlingsplasser gir muligheter for maktutøvelse på flere måter. En sentral måte er faktisk stemmemakt. En annen er den mulighet man har for å påvirke andre forsamlingsmedlemmer ved rent fysisk å være representert på møtene. En tredje måte er den tilgang på informasjon en slik formell posisjon gir.

For det første er det altså av vital interesse å ”kontrollere” nok stemmemakt i disse organene. Et eksempel på at dette var en virksom strategi kan knyttes til eiernes innledende forsøk på å

---

<sup>189</sup> Jf Erikstad & Imset (1998).

<sup>190</sup> Hvordan et slikt samarbeid kan foregå, ble utførlig beskrevet i kapittel 4 og 5.

gi Sveaas en plass i styret. Som nevnt var det en ambisjon fra eiernes side å ”balansere” styrkeforholdet mellom eiere og administrasjon, eller rett og slett å gjøre eiernes stemme i dette organet sterkere. Med en ”administrasjonskritisk” eierrepresentant i styret, representert ved Christen Sveaas, ville man fått den nødvendige reguleringen av styrkeforholdet i styret som lå i ren stemmemakt. Dessuten er det klart at en styreplass ga Sveaas mulighet for maktutøvelse rent personlig. Med en plass i styret ble det mulig å drive direkte påvirkning mot de andre styremedlemmene. Styreplassen gjorde det mulig på direkte måte å forsøke å argumentere for sitt syn og sine holdninger for på den måte å overbevise andre styremedlemmer om disses verdi.

Et annet eksempel på kamp om kontroll over formelle posisjoner finner vi i turbulensen omkring bedriftsforsamlingens sammensetning. Gjennom siste halvdel av år 2000 og fram til våren 2001 sto det klart for et flertall av eierne at bedriftsforsamlingens sammensetning sto i veien for at eierne skulle få sine interesser realisert. Samtidig var denne slik den var en sikkerhet for at ledelsens og de ansattes interesser ble videreført. Bedriftsforsamlingen valgte som kjent å ikke ta Sveaas inni styret i juni 2000, og sto altså som en mulighet for administrasjonen til å forhindre at uønskede personer ble valgt inn i styret.

For mange framsto en strategi for å redusere Heyerdahls kontroll over dette organet som en prinsippsak, mens det for noen få var et nødvendig grep for mer radikale endringer. Den nærmest totale utskiftningen av bedriftsforsamlingens aksjonærvalgte representanter året etter framstår derfor som en maktforskyvning, i den forstand at ”de Heyerdahl-plukkede” ble erstattet med mer nøytrale representanter.

### **Strategisk bruk av regelverk**

En tredje type strategi som jeg har observert er bruk av formalisert regelverk for å få gjennomslag for sine interesser. I hovedsak gis eierne en fordel i denne sammenhengen, da regelverk (som styreinstrukser o.a.) i stor grad definerer denne gruppen som selskapets primære interessenter. Eierne gis blant annet mulighet til å kontrollere administrasjonen, da styrevedtektene presiserer de ulike aktørgruppens plikter og ansvarsområder.<sup>191</sup> Dermed vil posisjon eller rolle gi mulighet til å avgjøre i hvilken grad de ulike aktørene får anledning til å benytte seg av denne strategien. Av spesiell interesse her er aksjonærenes muligheter for å

---

<sup>191</sup> Jf Styreinstruks Orkla ASA (2003).

kreve ekstraordinær generalforsamling, og de mulighetene styret har for å disiplinere konsernsjefen.

Slik bruk av det formaliserte regelverk har forekommet ved flere anledninger i denne konflikten, og da kanskje særlig sommeren og høsten år 2000. Eksempelvis diskuterte eierne muligheten for å kalle inn til ekstraordinær generalforsamling sommeren år 2000. Ved at de startet sonderinger om det fantes støtte til å kaste bedriftsforsamlingen, ble forsamlingen, styret og administrasjonen satt under et sterkt press. Trusselen om slik bruk av regelverket var imidlertid nok for aksjonæropprørerne til å få gjennom sine interesser vedrørende en ny styresammensetning. I denne situasjonen kan altså det formelle regelverk forstås brukt for å vise eiernes potensielle evne til å utøve makt eller innflytelse.

Et annet eksempel på anvendelse av det formelle regelverket finner vi i det at Jens P. Heyerdahls strategiske feiltrinn i forbindelse med avhendingen av Skandiposten ga motstanderne på eiersiden anledning til å iverksette en granskning av ham og administrasjonen for øvrig. Her fikk Heyerdahls motstandere en formell anledning til å svekke konsernsjefen, ved at regelverket tillot en utenforstående og ”nøytral” kommisjon å påpeke uetisk praksis og eventuelle regelbrudd fra konsernsjefens side. Eiernes (gjennom styret) bruk av regelverket i dette tilfellet var en viktig årsak til styrets svekkede tillit til konsernsjefen, og hans senere avgang.

### **7.2.2 Uformelle maktstrategier**

Den uformelle maktutøvelsen har sin basis i ressurser som kommer til anvendelse gjennom de ulike maktmekanismene. Disse (ressursene) er analoge til hva Rogers (1974) definerer som instrumentelle ressurser; direkte midler for innflytelse. Følgende strategier hentet fra min studie kan sies å ha sin basis i en slik ressurskategori.

#### **Alliansedannelser**

En sentral aktivitet for aktørene i denne konflikten har vært å inngå allianser eller interessefellesskap for å kunne legge tyngde bak sine interesser. Allianser inngås mellom aktører som har tilknytning til selskapet, det være seg aksjonærer, medlemmer i formelle fora, toppledelsen eller de ansattes tillitsvalgte. Felles for alle er at de har en posisjon eller besitter ressurser for øvrig som er aktuelle som maktmidler. En felles definisjon av situasjonen og

forståelse av interessefellesskap legger som før nevnt grunnlaget for at ulike aktører kan søke sammen for å trekke veksel på hverandres ressurser. Videre skaper denne fellesbasen av ressurser muligheter for å påvirke andre aktørers forståelse av en gitt situasjon i neste omgang. Interessefellesskapet, forstått som ressurs, utgjør dermed en potensiell kilde til makt. I denne studien illustreres i særlig grad dette fenomenet av to motstridende allianser; på den ene siden en koalisjon av private og institusjonelle eiere, og på den annen side interessefellesskapet mellom de ansatte og den administrative ledelsen samt ulike aksjonærvalgte representanter og institusjonelle eiere. Forholdet mellom disse to alliansene kan for øvrig sies å utgjøre en strukturell kontekst for å forstå de enkelte aktørers handlinger.

Helt konkret dannet alliansene en ressursmessig basis som hadde evne til å utøve makt på flere måter. Den første kan beskrives som det Dennis Leech (2001) definerer som ”minority shareholding blocks”, og er relatert til hvordan aksjonærer kan øke sin innflytelse ved å gå sammen i interessekoalisjoner. Her har man i praksis kontroll (på generalforsamlingen – og i formell forstand) ved å kontrollere omtrent 20 prosent av aksjene. Ingen enkeltaksjonær i Orkla hadde på noe tidspunkt en så stor eierandel, men ved å stemme i forståelse med andre aksjonærer kan man i realiteten avgjøre voteringer til sin egen fordel, ved at ens koalisjons kontroll over aksjeandeler overstiger en viss størrelse. Ved flere avgjørende voteringer falt en slik form for strategi heldig ut, blant annet ved generalforsamlingens valg av ny bedriftsforsamling våren 2001.

En annen funksjon av å inngå i allianser, er at en stor felles ressursmessig basis gir økt påvirkningskraft i en beslutningssituasjon. Blant annet kan en forbindelse mellom aktører i ulike posisjoner bidra til å gi økt innflytelse. En spesielt god illustrasjon på dette gjenfinnes i ”aksjonæropprøret” sommeren 2000. Ved å framstå som samlet, og ved å skape et inntrykk av at man representerte en betydelig del av eiermassen, evnet en liten gruppe private og institusjonelle aksjonærer å presse bedriftsforsamlingen til å gjøre store endringer i styresammensetningen. Et annet eksempel er relasjonen mellom ledelsen og de ansatte i forbindelse med argumenter som omhandlet bekymring for arbeidsplassenes framtid. Det er åpenbart at de ansattes posisjon som nettopp ansatte ga større legitimitet til frykten for å miste arbeidsplasser enn for eksempel konsernsjefen når disse kom til uttrykk i media. Når slike blir presentert gjennom media er det ikke like lett for en bedriftsleder å skape det samme inntrykket av bekymring. Ved å alliere seg med de ansatte ble det altså lettere for ledelsen å

overbevise både beslutningstakere og allmennheten om nødvendigheten av en fortsatt langsiktig linje i forhold til de overordnede strategiene.

Et annet eksempel der allianse mellom posisjoner er viktig, er i styresammenheng. For det første gjennom ren stemmemakt. Dersom man klarer å søke nok støtte til at flertallet støtter ens interesser, vil resultatet av avstemmingen falle gunstig ut. Dette er klart viktig for alle styremedlemmene, men de ansatte kan likevel trekkes fram som eksempel. De ansatte besatt gjennom mesteparten av konflikten tre av ni seter. Dermed var det nødvendig å finne støtte hos medlemmer blant eierrepresentantene for å kunne komme i en flertallsposisjon ved avstemminger. Deres langvarige interessefelleskap med Bjørn Saven sørget ved (potensielle) avstemminger for en slik økt ressursmessig basis. En illustrasjon på viktigheten av dette finnes i sonderingen forut for det planlagte styremøtet høsten 2000 som hadde til hensikt å kaste Heyerdahl. I utgangspunktet var fem av ni for å kaste Heyerdahl, men i prosessen forut for møtet snudde en av de fem, slik at bare fire av ni var for forslaget om å kaste Heyerdahl fra konsernlederjobben.

En tredje funksjon av alliansedannelse som makthandling, er gjennom å fungere som informasjonsnettverk der aktører tilegner seg kunnskap om saker og andre aktører i konkrete interaksjonssituasjoner. Slik informasjon utgjør en viktig ressurs og kan anvendes på ulike måter. Først og fremst som grunnlag for egne handlingsvalg. Her er det særlig snakk om informasjon om hvordan ulike beslutningstakere vurderer å stemme ved avstemminger. For eksempel trengte de ansatte kunnskap om hvem som vurderte å stemme *for* et salg av drikkevaredivisjonen, slik at påvirkningsarbeidet kunne settes inn mot disse.

### **Kontakt med politikere**

Denne strategien er særlig knyttet til den lederkapitalistiske koalisjonens forsøk på å aktivere krefter innen det politiske miljøet. Formålet med slik kontakt fra de ansatte og ledelsens side er gjerne å endre rammebetingelsene eller konkurranseforhold for selskapet. I denne konflikten ser formålet med politikerkontakten imidlertid ut til å ha vært å få myndighetene til å legge føringer for Folketrygdfondets praksis. Stugus henvendelse til næringsminister Grete Knutsen høsten 2000 var slik et forsøk på å overbevise medlemmer av regjeringen om at fondets støtte til Sveaas og andre endringsvillige aksjonærer måtte opphøre.

Den gode kontakten mellom fagbevegelsen og Arbeiderpartiet kan brukes av tredjepart for å øke muligheten for å få gjennomslag for sine interesser. De ansattes bekymringer for arbeidsplasser har legitimitet, og kanskje større legitimitet enn hvis Heyerdahl eller noen andre i ledelsen skulle ha foretatt henvendelsen. Skal denne aktiviteten bli virksam som maktstrategi, er det imidlertid nødvendig at den som søker kontakt evner å overbevise politikerne om at det offentlige instrumentet, her Folketrygdfondet, handler i strid med samfunnets interesser for øvrig. De ansattes forsøk strandet øyensynlig på dette punktet, da Schjøtt-Pedersen fant at administrasjonen i fondet hadde handlet i samsvar med styrets linje.

### **Lekkasjer**

En type aktivitet som også kom til anvendelse i denne saken var målrettede lekkasjer fra styrets arbeid til avisene. Tilgang på uttalelser til media og en posisjon nær styret gir mulighet for at slike målrettede lekkasjer kan fungere som strategiske forsøk på påvirkning av tredjepart. Aktørene som lekker informasjon må ta inn over seg hvilke mulige reaksjoner handlinger kan avstedkomme, og er særlig rettet mot å diskreditere andre aktører. Denne aktiviteten framstår tydelig som *bruk* av media, der aktører aktivt planter informasjon. Gjennom konflikten så vi flere eksempler på at dette var en virksam strategi.

Et eksempel på dette forekom under granskningen av administrasjonen i forbindelse med Skandiaposten høsten 2000. Ulike aviser fikk tilgang på deler av Granskningsutvalgets redegjørelser for styret. Som nevnt var disse beregnet på å stille Heyerdahl og resten av administrasjonen i miskreditt på et tidspunkt hvor konsernsjefens rolle og framtid ble vurdert. Trolig bidro denne uformelle praksisen til å redusere styrets tillit til Heyerdahl, slik at han fant det vanskelig å fortsette.

Et annet eksempel finnes i forbindelse med urolighetene i selskapet på vårparten år 2004. Et oppslag i Dagens Næringsliv 5. mars 2004 beskrev forholdet mellom styret og Finn Jebsen som preget av at styret ikke var fornøyd med ledelsens resultater. Det er mye som tyder på at denne lekkasjen bidro til å skape usikkerhet omkring Jebsens fortsettelse som konsernsjef, blant annet ved at den i etterkant ble vurdert som vanskeliggjørende for ”et fornuftig samarbeid mellom konsernsjefen og styret”.<sup>192</sup>

---

<sup>192</sup> Harald Arnkværn til Dagens Næringsliv, 6. mars 2004.

## **Sanksjonering**

En ytterligere maktstrategi tar form av sanksjonering (Rogers, 1977). Som nevnt kan sanksjoner forstås som omgivelsenes (strategiske) reaksjoner på normbrudd, og kan lede til at man kan presse andre til å handle (eller ikke-handle) i ulike situasjoner. I forbindelse med belønning og straff kan sanksjoner være en effektiv påvirkningsstrategi. Spesielt når det kommer til å underminere andre aktørers moralske fundament.

I dette kasuset synes denne type aktivitet å komme best til syne som negative sanksjoner mot de ansattes styrerepresentanter. Etter at Arvid Strand hadde trukket styrets samarbeidsproblemer ut i offentligheten, repliserte Folketrygdfondets daværende styreleder Bjørg Ven på en måte som kan tolkes som en sanksjonering av Strands oppførsel.<sup>193</sup> Gjennom sin offentlige uttalelse antydte Ven at Strand hadde brutt spillereglene.<sup>194</sup> En videre implikasjon av denne sanksjoneringen var at de ansatte på denne måten ble forsøkt ”kneblet”. Hagen (2002) påpeker at påvirkning gjennom mediene er en viktig strategi for de ansatte i arbeidet med å få sikret sine interesser noe. For motstridende interesser blir det dermed viktig å få stilnet denne typen offentlig kritikk eller meningsyttringer, og derigjennom begrense den andre partens evne til å utøve makt.

For øvrig ble Jens P. Heyerdahl utsatt for en lignende irettesettelse. Stein Erik Hagen kritiserte offentlig den daværende konsernsjefen for å stå bak en kampanje hvis formål skulle ha vært å få til endringer i Orklas styrende organer ”bak styrets og valgkomiteens rygg”.<sup>195</sup> Hvorvidt det var tilfelle eller ikke at Heyerdahl hadde stått bak en slik kampanje er irrelevant i denne sammenhengen; Hagens utspill var uansett en påpekning av at Heyerdahl hadde brutt de uformelle reglene for riktig adferd. Dette ble da også klart for alle andre. Hensikten ser ut til å ha vært å stoppe Heyerdahls påvirkningsarbeid overfor aksjonærene, i tillegg til å stille ham i et dårlig lys.

## **Fabrikkering gjennom informasjonskontroll**

En siste form for påvirkningsstrategi som jeg vil beskrive her, er fabrikkering gjennom informasjonskontroll. Aktører kan gjennom intensjonale anstrengelser “generate false believes in others about what is going on” (Rogers, 1977:91). Man kan altså skape falske forestillinger

---

<sup>193</sup> Jf kapittel 5, side 63.

<sup>194</sup> En slik handling kan forstås som ”umoralsk” ved at normen om informasjonsstillhet utad brytes.

<sup>195</sup> Jf kapittel 5, side 69.



hos andre aktører om hva som foregår. I følge Rogers finnes en rekke kommunikasjonsteknikker tilgjengelige for slike formål, som inkluderer strategisk flertydighet, løgner, og skjuling (concealment) av informasjon.

I hvilken grad forestillingene er *falske* er et vanskelig spørsmål, men strategier hvor skjuling av informasjon er et sentralt aspekt forekommer. Eksempelvis var administrasjonens informasjonsprofil i forbindelse med omstendighetene rundt avhendingen av Skandiaposten et viktig grep for å opprettholde forestillingen om at Heyerdahl ikke hadde noen befatning med eller kontroll over posten, gjennom å tilbakeholde detaljer om forhold han kjente til. Nå var det imidlertid åpenbart at den daværende konsernsjefen måtte ha i det minste en viss kjennskap til disse forholdene, og det kan derfor synes som dette slo tilbake på Heyerdahl selv – i form av redusert tillit fra styret.

## **7.3 Maktmekanismer**

Makt kan virke gjennom ”et mangesidig sett av mekanismer” (Ekberg & Vatnaland, 2002:16). Mekanismebegrepet illustrerer poenget med at handlinger og strategier *kan virke* gjennom en gitt mekanisme, den *må* ikke. Videre kan også strategiene virke gjennom ulike mekanismer *samtidig*.<sup>196</sup> Strategien med å inngå i allianser kan eksempelvis virke gjennom både overbevisning, press og definisjon av situasjonen. I avsnittet nedenfor definerer jeg det jeg forstår som de mest sentrale mekanismene for maktutøvelse i mitt kasus. Oversikten vil neppe være uttømmende. Det er heller ikke hensikten; ambisjonen er å vise kompleksiteten i maktutøvelsen, og dennes tilknytning til det teoretiske rammeverket.

### **7.3.1 Overbevisning**

En viktig del av påvirkningsforsøkene aktørene imellom foregår der aktører søker å overbevise andre i en gitt sak. Overbevisning kan forstås som ”når en aktør A evner å påvirke en aktør B på en slik måte at B gjør As argumenter til sine egne” (Ekberg & Vatnaland, 2002:166).

---

<sup>196</sup> Mekanismebegrepet blir blant annet diskutert hos Elster (1983, 1989a).

Tilsynelatende er denne mekanismen virksom hovedsakelig i forbindelse med ansikt til ansikt – interaksjon. Telefoner, samtaler i forbindelse med møtevirksomhet, middager og reiser, er gjenstand for diskusjoner av mulige strategier, sonderinger i terrenget for mulige koalisjonspartnere, og lignende. Slike samtaler, eller ”samsnaking”, kan brukes til å overbevise andre aktører om å ta standpunkt for ens egne oppfatninger. Personlige egenskaper eller ressurser, i grenseland mellom aktør og sosialt system, som karisma, legitimitet, tillit og retoriske evner, danner videre en sentral basis for påvirkning gjennom denne mekanismen. I en viss grad synes den også virksom gjennom interaksjon på en mer ekstern arena. Dette kan ta form av synspunkter presentert i mediene, eller gjennom brev og liknende former for kommunikasjon. I hovedsak ser imidlertid denne mekanismen ut til å være virksom gjennom interaksjon på en mer intern arena.

Mange eksempler finnes i studien på at slike påvirkningsforsøk forekommer. Noen av de viktigste i forhold til maktforskyvningene som har funnet sted er skissert nedenfor.

Jens P. Heyerdahl hadde eksempelvis samtaler med alle de viktigste aksjonærene gjennom sommeren år 2000, etter at bedriftsforsamlingen unngikk å ta Sveaas inn i styret. Situasjonen som oppsto med misnøye blant eierne knyttet til forsamlingens avgjørelse og Heyerdahls rolle i denne gjorde at driftsinteressene måtte prøve å dempe aksjonærenes kritiske innstilling. Samtalene var et forsøk på å overbevise de viktigste eierne om at Sveaas ikke var et fornuftig tillegg til styret, og at bedriftsforsamlingens avgjørelse var fornuftig. Disse samtalene synes imidlertid i etterkant å ha liten innvirkning på samtalepartnerne; Sveaas ble som kjent valgt inn i styret i september samme år. Eksemplet illustrerer imidlertid at mekanismen er virksom.

Et annet eksempel på en slik form for maktutøvelse er Heyerdahls tale til bedriftsforsamlingen foran dennes avstemming ved styrevalget i juni 2000, der han argumenterte imot Sveaas sitt kandidatur. Ved å fokusere på investorens tidligere kortsiktighet i andre investeringer appellerte han til normative vurderinger i en forsamling som i utgangspunktet anså langsiktighet som en nødvendighet. Heyerdahls evne til å påvirke sprang ut av hans posisjon som Orklas ”grunnlegger” i dets nåværende form. Hans argumentasjon fikk legitimitet i kraft av det.

Et tredje eksempel er knyttet til den lobbyvirksomhet de ansattes tillitsvalgte iverksatte for å forhindre salget av drikkevarevirksomheten til Carlsberg. De ansatte kontaktet en rekke av de

aksjonærvalgte representantene i bedriftsforsamlingen for å argumentere mot et salg. Det ble lagt vekt på at et salg kunne føre til økt usikkerhet for de ansatte, og at en slik kortsiktighet ville få følger for norsk industri og ikke bare Orkla. På tross av at flere store eiere sympatiserte med de ansattes ønske om langsiktighet, hadde overbevisningsforsøkene svært liten innvirkning. Ingen av de aksjonærvalgte representantene stemte imot forlaget.

Flere strategier synes å virke gjennom denne mekanismen. Ved å inngå i allianser kan man blant annet øke sine argumenters overbevisningskraft overfor andre aktører. Dette så vi var tilfelle når aksjonæropprørerne evnet å endre styresammensetningen i september 2000. Videre virker også kontakt med politikere og andre aktører gjennom mekanismen for overbevisning. Som vi så var Stein Stugus kontakt med næringsministeren et forsøk på å overbevise om at Folketrygdfondets praksis overfor endringsvillige aksjonærer som Christen Sveaas måtte opphøre.

### **7.3.2 Press**

En annen viktig mekanisme for påvirkning som har vært virksom i denne konflikten, er utøvelse av press overfor andre aktører. Press ligger til grunn når en aktør, eller en gruppe av aktører, evner å påvirke utfallet av en gitt sak ved å skape en situasjon for andre aktører (i særlig grad beslutningstakere) der handlingsrommet for denne er redusert, og få beslutninger alternative til pressutøverens ønskede er tilgjengelige. Press skiller seg på en viktig måte fra overbevisning ved at denne mekanismen ikke avhenger av at den pressede endrer oppfatning i en gitt sak. Det er nok at beslutningstakeren handler i tråd med pressutøverens ønsker eller interesser. På denne måten kan altså beslutningstakeren handle i strid med sine egne interesser.

Det er særlig gjennom media pressmekanismen synes å ha vært virksom. Et eksempel er ”aksjonæropprørernes” press mot blant annet bedriftsforsamlingen og valgkomiteen i forbindelse med de omfattende styreendringene høsten 2000. I denne prosessen klarte aksjonæropprørerne å presse fram en situasjon der bedriftsforsamlingen ble stilt overfor et ultimatum: enten foreta utskiftninger i styret, eller å kalle inn til ekstraordinær generalforsamling. Opprørerne visste at en ekstraordinær generalforsamling ville bli oppfattet som svært belastende for selskapet av bedriftsforsamlingen, og at styreendringene – som var opprørernes primære mål – dermed sannsynligvis ville bli en realitet. Presset var i hovedsak

basert på en kombinasjon av effektiv mediebruk og aksjeinnehav, og i forlengelsen av dette evnet opprørerne å forme en effektiv koalisjon som på tross av at den representerte en minoritet framsto som slagkraftig. Press-situasjonen som ble skapt må kunne sies å være en hovedgrunn til de omfattende styreendringene denne høsten.

Et annet eksempel finnes i de samme aksjonæropprørernes/eierinteressenes press mot konsernsjef Jens P. Heyerdahl under granskningen høsten 2000. Sentrale aktører på eiersiden benyttet mediene som arena til å fremme sterk kritikk mot konsernsjefen. Samtidig ble det altså iverksatt en formell granskning. Det ble fokusert på Heyerdahls angivelige skepsis overfor Orklas aksjonærer, for på den måten å redusere beslutningstakeres tillit til konsernsjefen. Presset som ble bygget opp, både internt og eksternt, tyder på å være en sterkt medvirkende faktor til Heyerdahls avgang som konsernleder.

Et tredje eksempel på press som påvirkningsmekanisme som også viste seg vellykket, var sentrale aksjonærers press mot valgkomiteen i forbindelse med utskiftningene i bedriftsforsamlingen våren 2001. Aksjonærenes eksplisitte krav til valgkomiteen om en endring til en mindre Heyerdahl-vennlig sammensetning av bedriftsforsamlingen, var den direkte årsaken til at endringene fant sted. I kraft av å representere en betydelig andel av aksjonærmassen, evnet eierkoalisjonen å endre maktbalansen i forsamlingen mot en større eierinnflytelse. Igjen visste aksjonærene å redusere valgkomiteens handlingsrom, gjennom kunnskapen om komiteens funksjon som eiernes organ.

Strategisk bruk av (formalisert) regelverk, inngåelse i allianser, lekkasjer, og sanksjonering er alle eksempler på strategier som virker gjennom denne mekanismen. En gruppe eiere brukte muligheten til å innkalle til ekstraordinær generalforsamling sommeren 2000 til å legge et press på bedriftsforsamlingen. Koalisjonen av aksjonæropprørere brukte videre makten i sine samlede krefter/ressurser til å presse igjennom de vidtgående styreendringene samme høst. Videre virker også lekkasjer som et pressmiddel, for eksempel ved at det sås tvil om en relasjons kvalitet. Et eksempel på dette er lekkasjen til flere aviser der det ble stilt spørsmål ved styrets tillit til konsernsjef Finn Jebsen. Til slutt kan også sanksjonering fungere gjennom denne mekanismen. Eksempelvis kan Vens kritikk av Strand våren 2001 forstås som et forsøk på å presse Strand fra å bruke mediene som arena, for derigjennom å redusere hans handlingsrom.

### 7.3.3 Diskreditering

Diskreditering er en tredje uavhengig mekanisme for påvirkning, og kan sies å forekomme når en aktør forsøker å påvirke en annen gjennom å framstille en tredje part på en negativ måte. En forutsetning for at slikt ”diskrediteringsarbeid” skal lykkes er tilsynelatende at en slik negativ framstilling av en annen aktør beskriver en form for normbrudd eller brudd på spillereglene. Hensikten er å påvirke omgivelsenes oppfatning av bestemte aktører eller virkelighetsoppfatninger i en retning som virker negativt inn i konkrete valgsituasjoner.

Denne formen for påvirkning fungerer primært som en ”offentlig” mekanisme i det at den hovedsakelig henvender seg mot et større publikum gjennom mediene. Slik diskreditering forekommer utvilsomt også i ansikt til ansikt - interaksjon. Et sentralt aspekt ved maktutøvelsen i denne konflikten er imidlertid at også denne mekanismen ofte forekom med media som arena.

Diskreditering er en form for maktutøvelse man finner mange eksempler på i denne konflikten, og da spesielt i forkant av situasjoner der formelle fora befant seg i en beslutningssituasjon. Et eksempel er sentrale eieres forsøk på å framstille Jens P. Heyerdahl på en negativ måte overfor andre aksjonærer og medlemmer i de formelle organene sommeren 2000, etter at Sveaas ble nektet en plass i styret. Diskrediteringen tok form av kritikk i mediene mot den daværende konsernsjefen for å være aksjonærfiendtlig, det vil si i opposisjon til sine egne eiere. Denne situasjonen ble tilspisset etter at Hagen og Andresen ikke fikk kjøpe Skandiaposten. Hensikten synes å ha vært å redusere den nødvendige tilliten mellom formelle fora som styret og konsernsjefen. Den offentlige framstillingen av Heyerdahl som iverksetter av mottiltak mot sine egne eiere bidro til at flere eiere stilte seg på opprørernes side. Dette bidro igjen til endringer i blant annet styresammensetningen.

Diskreditering forekom også i form av målrettede lekkasjer, både riktige og uriktige med hensyn til saksforhold, som primært var rettet mot å stille administrasjonen i et dårlig lys. Et eksempel på dette er lekkasjene som forekom under granskningen av administrasjonen i forbindelse med Skandiaposten høsten 2000. Ulike aviser fikk tilgang på deler av Granskningsutvalgets redegjørelser som var egnet til å stille Heyerdahl og resten av administrasjonen i miskreditt på et tidspunkt hvor konsernsjefens framtid i selskapet ble vurdert. Eksempelvis ble Heyerdahls møter med Lars-Eric Petersson i Skandia trukket fram

som en illustrasjon på administrasjonens ”utroskap” overfor eierne.<sup>197</sup> Trolig bidro denne uformelle praksisen til å redusere styrets tillit til Heyerdahl, slik at han fant det vanskelig å fortsette.

Et tredje eksempel nevnes i Engelstad m.fl. (2003:140). Like etter Åge Korsvolls tiltreden som styreleder i Orkla høsten år 2000, dukket det opp ufordelaktige opplysninger om ham i mediene om hans gunstige opsjonsavtale i Storebrand og hans forhold til sin sekretær. Når det kom fram at han hadde forfremmet henne til direktør, ble han etter hvert nødt til å forlate sin stilling som konsernsjef i Storebrand, og dermed også som styreformann i Orkla. Man kan tenke seg muligheten av at aktører med andre og motstridende interesser i Orkla sto bak, spesielt med tanke på at Korsvoll var initiativtakeren til granskningen av administrasjonen som var under arbeid. Jeg har imidlertid ikke empirisk fundament som kan støtte eller avkrefte en slik påstand, så dette spørsmål må derfor stå ubesvart.

Det første eksempelet viser at navngitte aktører offentlig står fram og diskrediterer andre. Lekkasjene, derimot, har ukjent avsender. Likeledes var informasjonen om Korsvoll av ukjent opphav. Disse siste formene for diskreditering krever imidlertid tilgang til informasjon, noe som igjen impliserer at synderen eller synderne besitter en posisjon i relativ nærhet til styret.

Strategisk bruk av (det formelle) regelverk er en virksom strategi også gjennom denne mekanismen. Som vi har sett bidro granskningen av Heyerdahl og administrasjonen for øvrig til at uetisk praksis og eventuelle regelbrudd kunne avdekkes. Diskreditering er også mulig ved å lekke informasjon til mediene. Blant annet så vi at det forekom lekkasjer under granskningen som var egnet til å stille Heyerdahl i et negativt lys. Videre kan informasjon eller kunnskap om andre aktører tilegnet gjennom et slikt nettverk legge grunnlaget for å diskreditere andre aktører. Kjennskap til Åge Korsvolls private affærer ga eksempelvis andre og ukjente aktører mulighet til å bruke denne informasjonen diskrediterende i avisene. Kjennskap til Christen Sveaas seksuelle legning ble også brukt i et spill for å diskreditere en motpart, enten det nå var motstandere i Orkla slik Hagen synes å tro eller rett og slett investorenes eget forsøk på å diskreditere Heyerdahl gjennom å ”sverte” seg selv.

---

<sup>197</sup> Jf Stein Erik Hagens uttalelse til Aftenposten, 5. september 2000.

### 7.3.4 Påvirkning av situasjonsdefinisjonen

En viktig form for maktutøvelse er knyttet til aktørers evne til å påvirke hvordan andre aktører oppfatter eller definerer en gitt situasjon. Erving Goffman beskriver dette som at en aktør kan få andre til å handle etter hans planer, ”ved å påvirke det syn de andre danner seg av situasjonen” (Goffman, 1992:13).<sup>198</sup>

I motsetning til Goffmans tidlige studie fra 1959,<sup>199</sup> der han hovedsakelig fokuserte på kommunikasjon av ”den ikkeverbale og formodet utilsiktede typen”,<sup>200</sup> fokuserer den foreliggende studien stort sett på den verbale og tilsiktede formen for kommunikasjon, det vil si det Goffman beskriver som ”kommunikasjon man *gir*”.<sup>201</sup> Som nevnt i teorikapitlet vil studien ta for seg handlinger som er strategiske. Aktørene forsøker altså på strategisk vis å påvirke situasjonsdefinisjonen.

Forståelsen av at interaksjon også kan foregå som ”distansert” impliserer at publikum får en større betydning enn hva som er tilfelle i Goffmans teatermetafor:

Publikum utgjør en tredje part i interaksjonen – en som er vesentlig, men som ikke ville vært til stede dersom teaterforestillingen hadde vært virkelighet. I det virkelige liv komprimeres de tre parter til to.<sup>202</sup>

Publikum finnes imidlertid også i virkeligheten som egen størrelse når for eksempel media tas i bruk som arena. Denne tredjepart blir sentral, når den i form av beslutningstakere kan påvirkes, eller når den som publikum generelt kan brukes til å skape en bestemt stemning rundt konsernet. At aktørene spiller på flere arenaer, der også mediene brukes, betyr derfor at mulighetene for påvirkning av situasjonsdefinisjonen øker i forhold til der man utelukkende analyserer ansikt til ansikt – interaksjon.

Maktutøvelse gjennom denne mekanismen kan foregå på flere ulike måter (Ekberg & Vatnaland, 2002:174). Som i deres avhandling er det også her aktuelt å trekke fram evne til å definere situasjonen som et relevant aspekt ved maktutøvelsen fordelt på tre former eller områder.

---

<sup>198</sup> Det er imidlertid ikke slik at en gitt framlagt definisjon av situasjonen ikke møter motstand. Ulike interessegrupperinger/aktører med motstridende interesser vil reagere på den presenterte definisjonen av situasjonen, og presentere alternativer.

<sup>199</sup> Dette er originalverket som Goffman (1992) er en oversettelse av.

<sup>200</sup> Samme sted, side 13.

<sup>201</sup> Samme sted, side 13, min utheving. Den andre formen er ifølge Goffman ”kommunikasjon man *avgir*”.

<sup>202</sup> Forfatterens forord, side 9

En aktør kan for det første søke å forme andres oppfatning av seg selv og egne handlinger. Ekberg & Vatnaland beskriver denne formen som at ”det er [...] snakk om å systematisk bygge opp et bilde av hvem man er og hva man gjør”.<sup>203</sup> En aktør kan altså aktivt forsøke å forme et inntrykk av seg selv og sine handlinger hos andre. Dette vil i særlig grad rette seg mot hvordan det er ønskelig at man skal forstås. Eksempelvis forsøkte Christen Sveaas å skape et inntrykk av at han var en langsiktig investor, og at hans kjøp av aksjer ikke var motivert av rask profitt eller for å komme i posisjon til å splitte opp selskapet, men tvert i mot var industrielt motiverte. Et annet illustrerende eksempel finnes i aksjonæropprørernes framstilling av personjakten på Heyerdahl som hensyntagen til ”Orklas beste”, der man tok dekning bak eierkapitalismens argumentasjon om at økt eiermakt/reduert ledermakt gavnet aksjonærdemokratiet, selskapene, og samfunnet for øvrig.<sup>204</sup> Det ble således forsøkt å fokusere på hvem selskapet er til for, ikke forsøkene på å fjerne Heyerdahls person fra selskapet.

En aktør kan også skape et bestemt inntrykk av en annen aktør hos andre, det vil si at en aktør A har evne til å påvirke hvordan en aktør B oppfattes av andre aktører. Ekberg & Vatnaland beskriver denne delmekanismen som at ”A kan påvirke Bs opplevelse av andre aktører på en slik måte at B handler ut fra den informasjonen”.<sup>205</sup> En aktør kan altså søke å påvirke et publikum til å innta en innstilling til en annen aktør som er i samsvar med sine interesser. Dette var en særlig aktiv mekanisme for maktutøvelse blant de ansatte. Eksempelvis forsøkte disse aktørene å framstille Sveaas som en ”raider” og en ”turbokapitalist”, som ønsket å splitte opp selskapet for å berike seg selv – uten tanker for arbeidsplasser eller samfunnet for øvrig. Hensikten var å påvirke beslutningstakere til å innta en skeptisk innstilling til investoren.<sup>206</sup>

En tredje form for maktutøvelse gjennom definering av situasjonen som Ekberg & Vatnaland beskriver, er hvordan en aktør kan søke å påvirke selve oppfatningen hos andre aktører av hva slags situasjon man befinner seg i. Denne makten kan blant annet peiles inn mot å påvirke de

---

<sup>203</sup> Samme sted, side 175.

<sup>204</sup> Se for eksempel Christen Sveaas sin kronikk i Dagbladet, 20. mars 2004.

<sup>205</sup> Ekberg & Vatnaland (2002:175).

<sup>206</sup> I dette og foregående eksempel ser vi at det har foregått en ”kamp om situasjonsdefinisjonen”, hvor det har vært grunnleggende uenighet om hvordan Sveaas intensjoner og handlinger skal forstås. Ulikt Goffmans forståelse av at aktørene vil unngå konflikter gjennom ”foreløpig samstemmighet”, det vil si ”reell enighet vedrørende ønskeligheten av å unngå åpen konflikt ved definisjonen av situasjonen” (Goffman, 1992:18), har aktørene gått aktivt til verks for å skape rom for sin definisjon av situasjonen. Man skal heller ikke se bort fra at flere situasjonsdefinisjoner kan være virksomme samtidig, gitt at ”publikum” består av mange enkeltpersoner som hver seg kan og vil ha en bestemt oppfatning av hva som foregår.



handlingsmuligheter og konsekvenser som er tilgjengelige for andre aktører (side 176). Aksjonæropprørerne evnet for eksempel å skape inntrykk av en krisesituasjon, der blant andre bedriftsforsamlingen oppfattet det mulige handlingsuniverset som redusert til et ultimatum: foreta endringer i styret eller å kalle inn til ekstraordinær generalforsamling. Konsekvensene ble videre vurdert som mindre attraktive i siste enn i første handlingsalternativ. At opprørerne fikk gjennomslag for såpass store endringer som faktisk var tilfelle, må altså ses i lys av at de klarte å påvirke hvordan andre aktører oppfattet situasjonen de befant seg i.

Også gjennom denne mekanismen kan flere strategier synes å virke. I særlig grad er dette tilfelle for aktiviteten med å fabrikke (falske) forestillinger om hva som foregår. Gjennom å tilbakeholde/skjule informasjon kan man forsøke å styre hvordan andre oppfatter en gitt situasjon. Som vi så var dette tilfelle der Heyerdahl holdt en lav informasjonsprofil for å unngå å skape inntrykk av at han var delaktig i noen form for uetisk praksis. Videre kan også dannelse av allianser bidra til å fundamentere en gitt situasjonsdefinisjon hos andre aktører, ved at aktører i ulike posisjoner gir uttrykk for at de har felles interesser. Eksempelvis kan de ansattes forsøk på å påvirke situasjonsdefinisjonen hos andre i styret få økt kraft ved at de inngår i allianse med ett eller flere av de aksjonærvalgte styremedlemmene. I tillegg kan også kjøp av aksjer virke gjennom denne mekanismen. Det er viktig for den som kjøper seg opp at en viss forståelse av kjøpet blir rådende. Tidligere i dette avsnittet har vi sett at dette var viktig for Christen Sveaas da han kjøpte seg opp til å bli storaksjonær i år 2000.

## **7.4 Oppsummering**

Analysen viser at eierne har gode muligheter for maktutøvelse, men at dette i hovedsak skjer utenfor de formelle arenaene. Driftsinteressenes i utgangspunktet sterke kontroll over de formelle organene som styre og bedriftsforsamling nødvendiggjorde at eierne tok i bruk uformelle strategier for å endre maktbalansen mellom eiere og administrasjon. Det har ikke vært tilstrekkelig for eierne å kjøpe seg opp til å bli store eiere, for så å utøve "eiermakt" på formelle arenaer som generalforsamlingen eller bedriftsforsamlingen eller kreve formelle posisjoner som for eksempel en plass i styret. Studien viser at eierne også måtte ta i bruk uformelle maktstrategier, som inngåelse i allianser, sanksjonering, og annet.

De formelle strategiene kan hovedsakelig sies å være nødvendige forutsetninger for videre maktutøvelse heller enn tilstrekkelige aktiviteter i seg selv. De uformelle strategiene, som altså har virket gjennom et sett av mekanismer, har vært avgjørende for at maktforskyvningene kunne finne sted. Overbevisning, press, diskreditering, og påvirkning av hvordan andre aktører oppfatter situasjonen, har alle vært sentrale elementer i det påvirkningsarbeid som har vært nødvendig for å få gjennomslag for sine interesser.

## 8. SAMMENFATNING

Så langt har jeg gitt en presentasjon av hovedlinjene i hendelsesforløpet, samt en empirisk orientert analyse som har tatt sikte på å klargjøre maktutøvelsens komplekse karakter. Videre i analysen har jeg satt denne maktutøvelsen inn i et teoretisk perspektiv for å kunne gi en forklaring på hvordan, det vil si gjennom hvilke maktmekanismer, aktørene har evnet å skape de maktforskyvningene mellom eier- og lederkapitalisme som har funnet sted i denne konflikten. Dette kapitlet vil gi noen sammenfattende betraktninger på de foregående. Først besvares hvordan eierne evnet, på tross av Heyerdahls sterke posisjon, å innta en sterkere maktposisjon gjennom konfliktens forløp på bekostning av administrasjonen (problemstilling "B"). Deretter besvares spørsmålet om hvilke endringer i maktforholdet mellom eiere og administrasjon som har forekommet (problemstilling "C"). Til slutt presenteres noen perspektiver for videre forskning.

### ***8.1 Besvarelse av problemstillinger***

#### **B: Hvordan evnet eierne, på tross av Heyerdahls sterke posisjon, å innta en sterkere maktposisjon i Orkla på bekostning av administrasjonen?**

Eiernes posisjon i Orkla har gradvis blitt sterkere gjennom konfliktens forløp. Orkla har, fra å være et prakteksempel på et direktørstyrt selskap hvor Jens P. Heyerdahl og hans administrasjon har hatt kontroll over styre og bedriftsforsamling, endret seg til å bli et selskap hvor eierne i større grad kan utøve sine eierprivilegier gjennom disse organene. Endringene har som vist kommet til gjennom flere sentrale hendelser i kasusets tidsrom, i hovedsak styreutskiftningene på sensommeren år 2000, konsernlederskiftet samme høst, og valget av ny bedriftsforsamling i mai 2001.

De omfattende styreendringene på sensommeren 2000 kom til som en følge av at "aksjonær-opprørerne" evnet å legge et betydelig press på blant annet bedriftsforsamlingen og valgkomiteen. I denne prosessen framsto aksjonærenes evne til makt som en kombinasjon av evne til å påvirke andre aktører gjennom media og deres posisjon som aksjonærer. I forlengelsen av dette evnet opprørerne å danne en effektiv koalisjon som på tross av at den

representerte en minoritet av aksjonærene framsto som slagkraftig. Eiernes muligheter for å få til endringer i styret satte som en nødvendig forutsetning tradisjonell eiermakt gjennom sitt aksjeinnehav. Dette satte dem i posisjon for videre maktutøvelse. Vel i posisjon - og i koalisjon - evnet eierne å utøve makt på flere måter, gjennom mekanismene diskreditering, press, overbevisning og påvirkning av situasjonsdefinisjonen. Den formelle og tradisjonelle eiermakten var en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for disse styreendringene. Uten aksjer ville eierne ikke være i posisjon til å utøve makt gjennom de mer uformelle mekanismene. Samtidig måtte disse virke sammen med den formelle posisjonen eierne hadde i kraft av å være aksjonærer.

At de faktisk lykkes må også ses i sammenheng med Heyerdahls strategiske feilgrep i forbindelse med Skandiaposten. Konsernsjefens uklare rolle i forbindelse med overdragelsen av denne sådde usikkerhet omkring hans praksis overfor egne eiere. Dette forholdet ble også raskt brukt i et spill for å svekke administrasjonens legitimitet og troverdighet.

Konsernlederskiftet samme høst var et resultat av et press fra eiersiden både gjennom formelle og uformelle kanaler. Formelt sett ved at det ble iverksatt en granskning av administrasjonen. Uformelt sett evnet Heyerdahls motstandere å skape et press mot konsernsjefen som, sammen med følgene av en granskning, bidro til å svekke hans posisjon i selskapet. Parallelt ble konsernsjefen utsatt for diskrediterende virksomhet gjennom en serie målrettede lekkasjer til mediene som primært var rettet mot å stille ham og administrasjonen i et dårlig lys. Eierne, gjennom det nye og mer administrasjonskritiske styret, kunne her anvende regelverket strategisk for å svekke Heyerdahls posisjon. Formelt sett fantes det som nevnt ikke grunnlag for å avsette ham, men gjennom å kombinere iverksettelsen av en granskning med mer uformelle strategier og mekanismer som lekkasjer og diskreditering klarte man å redusere styrets tillit til konsernsjefen i en grad som gjorde det vanskelig for ham å fortsette i stillingen. Valget av Jebsen indikerte imidlertid at den gamle langsiktige linjen ble videreført, siden et valg av en ekstern kandidat trolig ville bety en kursendring for selskapet. At dette ble et faktum må også ses i forhold til administrasjonens maktmidler. Ved å ta i bruk en strategi med å skjule informasjon ble Granskningsutvalgets rapport mindre kritisk. Heyerdahls og administrasjonens knapphet i utgivelse av informasjon bidro til å sette Utvalget i en situasjon hvor det ble vanskelig å konkludere på flere punkter, og rapporten fikk dermed mindre slagkraft som et dømmende formalia. Slik ser driftsinteressene ut til å ha evnet å bremse kapitalinteressenes framdrift i selskapet.

Valget av ny bedriftsforsamling kan forklares som en kombinasjon av sentrale aksjonærers evne til å legge føringer for valgkomiteen, og driftsinteressenes avmaktsituasjon i forbindelse med påvirkning av sentrale eiere. For det første maktet altså flere store aksjonærer å presse valgkomiteen til å nominere en nær sagt fullstendig ny sammensetning av aksjonærvalgte representanter til bedriftsforsamlingen. Sammen konstituerte de en tung nok formell posisjon til at komiteen valgte å ta hensyn til deres krav. Disses henvendelser overfor valgkomiteen nødvendiggjorde i første omgang et nyvalg, samtidig som flere faktorer ser ut til å ha bidratt til at endringene ble for så vidt omfattende. Eksempelvis ble det etter hvert et poeng for komiteen å finne en løsning som kunne dempe motsetningene i selskapet. Samtidig evnet ikke driftsinteressene å overbevise sentrale aktører som Folketrygdfondet til å stemme imot forslaget. Den betydelige negative kritikken eller diskrediteringen, kanskje spesielt fra de ansattes styrerepresentanter mot fondet, kan ha ført til at andre aksjonærer så dem som for ufine i sine utspill. Ved at disse ble oppfattet som å trekke selskapet ut i offentligheten på en så overdreven måte, kan dette ha gitt flere av de institusjonelle aksjonærene det påskuddet de trengte til å støtte de endringsvillige kreftene i selskapet.

Hendelsene våren 2004, som kuliminerte med at Christen Sveaas ble valgt ut av styret i mai, indikerer at endringene i selskapet hadde nådd langt nok i følge aksjonærflertallet. Når situasjonen ble så tilspisset mellom Sveaas og Jebsen fant tunge og viktige aktører som Folketrygdfondet og Storebrand, som tidligere hadde støttet Sveaas, at selskapets langsiktige linje var truet. Dermed hadde investoren mistet nødvendig støtte fra den institusjonelle delen av aksjonærlisten. Samtidig kan administrasjonens antatte tilnærmelser overfor sentrale eiere ha bidratt til å skape en usikkerhet omkring Sveaas rolle i lekkasjeproblematikken. I det viktige arbeidet med å skape ro rundt selskapet ser denne faktoren ut til å ha bidratt til bedriftsforsamlingens avgjørelse om å foretrekke Almskogs fortsatte kandidatur framfor Sveaas. Kombinasjonen av det faktum at interessefellesskapet mellom Sveaas og viktige institusjonelle investorer hadde opphørt, og administrasjonens påvirkningsforsøk gjennom overbevisning, diskreditering og påvirkning av situasjonsdefinisjonen, ser altså ut til å ha vært avgjørende for styreendringene denne våren.

Ledelsens i utgangspunktet sterke kontroll over de formelle organene som styre og bedriftsforsamling nødvendiggjorde at eierne tok i bruk uformelle strategier i tillegg til formelle verktøy for å endre maktbalansen mellom eiere og administrasjon. Det har ikke vært tilstrekkelig for eierne å kjøpe seg opp til å bli store eiere, for så å utøve eiermakt på formelle

arenaer som generalforsamlingen eller bedriftsforsamlingen eller kreve formelle posisjoner som for eksempel en plass i styret. Studien viser at eierne også måtte ta i bruk uformelle maktstrategier, som inngåelse i allianser, sanksjonering, og annet. Her er det også nødvendig å peke på at disse ofte har virket sammen. De formelle strategiene kan hovedsakelig sies å være nødvendige forutsetninger for videre maktutøvelse heller enn tilstrekkelige aktiviteter i seg selv. De uformelle strategiene, som har virket gjennom et sett av mekanismer, har vært avgjørende for at maktforskyvningene kunne finne sted. Overbevisning, press, diskreditering, og påvirkning av hvordan andre aktører oppfatter situasjonen, har alle vært sentrale elementer i det påvirkningsarbeid som har vært nødvendig for å få gjennomslag for sine interesser.

Videre har maktutøvelsen foregått på ulike arenaer. Internt, gjennom bruk av formelle strategier og den påvirkning som kan skje gjennom ansikt til ansikt – interaksjon. Eksternt, hovedsakelig gjennom uformelle metoder der media har vært anvendt som arena.

Således kan eiernes styrkede posisjon i selskapet ses på som et resultat av deres evne til å kombinere formelle og uformelle maktstrategier på en virksom måte for å redusere driftsinteressenes handlingsrom og muligheter for maktutøvelse. Eierne klarte ikke å få gjennomslag for sine interesser utelukkende gjennom det formelle system; maktforskyvningene ville ikke ha vært mulige om man ikke også tok i bruk strategier for påvirkning som for eksempel dannelsen av interessekoalisjoner og bruk av sanksjoner.

På tilsvarende vis lot ikke representantene for den lederkapitalistiske tankegangen seg stoppe av formelle reguleringer; også disse tok i bruk uformelle maktstrategier. I den grad de har evnet å bremse for eiernes styrkede posisjon, har dette skjedd som et resultat av at de har tatt i bruk ulike former for påvirkning gjennom mekanismer som overbevisning og påvirkning av situasjonsdefinisjonen.

### **C: Hvilke endringer i maktforholdet mellom eiere og administrasjon har forekommet?**

Samlet sett har eierne fått gjennomslag for flere prinsipper, relatert til såkalt god eierstyring, som for eksempel at eierne skal bestemme hvilke aksjonærvalgte representanter som skal sitte i styre og bedriftsforsamling, og at administrasjonen også, ikke bare formelt men også i praksis, er underlagt styret. Slik sett har det kommet til et skarpere skille mellom styre og administrasjon, og man kan si at styret i dag i større grad er uavhengig av administrasjonen

enn det var i Heyerdahls tid som konsernsjef. I forbindelse med disse prinsippene kan eierne sies å ha vært ganske samstemte.

Jens P. Heyerdahls avgang som konsernsjef illustrerer også det faktum at eierne har styrket sin posisjon på bekostning av administrasjonen, men eierne var her mindre samstemte enn når det gjaldt de rent prinsipielle spørsmålene. "Aksjonæropprørerne" ser i første omgang ut til å ha vært mer interessert i Heyerdahls avgang enn en rekke av de andre aksjonærene. Denne gruppen inkluderte aktører som tidligere hadde vært skadelidende, blant annet under Heyerdahls bruk av Orklas investeringsdivisjon som instrument for å blokkere fusjoner mellom andre selskaper i norsk næringsliv på 1990-tallet.<sup>207</sup> Med Heyerdahls avgang forsvant hans muligheter til å benytte seg av dette maktmidlet i framtiden. At andre aksjonærer vurderte situasjonen på en annen måte kan ha sin bakgrunn i de gode økonomiske resultatene Orkla oppnådde med Heyerdahl som sjef.<sup>208</sup>

De overordnede strategiene, som har vektlagt langsiktighet og har vært fundert i den lederkapitalistiske tankegangen, kan imidlertid sies å ligge relativt fast. Valget av Jebsen som ny konsernsjef i desember 2000 bidro som nevnt til at denne gamle linjen ble videreført.<sup>209</sup> Administrasjonen har også vunnet gehør for å kunne bruke lang tid på å plassere midlene etter salget av eierandelen i Carlsberg våren 2004, og sammen med Sveaas avgang fra styret signaliserer dette at langsiktigheten fortsatt er verdsatt på eiersiden i Orkla, på tross av at muligheter for endringer har kommet til som følge av maktforskyvningene. Denne videreføringen må ses i sammenheng med uenigheten om dette mellom aksjonæropprørerne og blant annet de store institusjonelle eierne, der sentrale aktører i denne siste gruppen fant betydningen av industriell langsiktighet og reinvesteringer som større enn store ekstraordinære utbetalinger til aksjonærene.

Disse endringene, i retning *fra* det direktørkapitalistiske, kan med henvisning til kapittel 4 sies å være etablert i en mer generell endringsprosess i norsk næringsliv mot et nytt paradigme for selskapsstyring og økt eieraktivisme. I tidens ånd er det på eiersiden et økt fokus på *corporate governance*, eller såkalte gode eierstyringsprinsipper, som i Orkla helt konkret blant annet har

---

<sup>207</sup> Jf blokkeringen av Christianiafusjonen, hvor daværende styreleder i Orkla, Åge Korsvoll, var en av initiativtakerne (se for eksempel kapittel 4: "Historisk bakgrunn for konflikten", og Erikstad & Imset (1998)).

<sup>208</sup> Flere informanter blant aksjonærene i Orkla gir også uttrykk for dette synet. Disse støttet også konsernsjefens "langsiktige linje".

<sup>209</sup> Se kapittel 5, side 58.

kommet til uttrykk som ønske om klarere skille mellom styret og administrasjonen og et ønske om å redusere Heyerdahls maktgrunnlag. En rekke andre tunge institusjoner i norsk næringsliv legger også vekt på disse nye prinsippene og presenterer dem blant annet på sine hjemmesider.<sup>210</sup>

Børsnoterte selskaper blir videre utsatt for markant oppmerksomhet fra finansanalytikere og investorer som agiterer for en synliggjøring av underliggende verdier i selskapene. I perioder hvor det generelle aksjemarkedet har en positiv utvikling øker også presset mot selskapene for å gjøre dem gjennomsliktige slik at en mer korrekt børsverdi kan fastsettes. Dette var situasjonen i det norske aksjemarkedet ved årtusenskiftet.<sup>211</sup>

Så kan man spørre seg om Orkla fortsatt er et ”direktørstyrt” selskap. Studien har vist at eierne, tross intern uenighet, er i ferd med å ta tilbake makten over Orkla. Selskapet kan sies å gradvis akklimatiseres til nye og mer generelle forhold i norsk næringsliv.<sup>212</sup> Både et mulig paradigmeskifte og endringene i Orkla synes å være en ennå ikke avsluttet prosess. Hvorvidt vi kommer til å se ytterligere maktforskyvninger i Orkla med tiden, gjenstår derfor å se.

## **8.2 Forslag til videre forskning**

I dette siste avsnittet framlegger jeg kort noen mulige perspektiver for videre forskning. I tillegg til et ønske om ytterligere kasusstudier med tilsvarende vinkling som min, foreslås studier relatert både til det relativt begrensede aktørunivers på toppen av norsk næringsliv samt mer makroorienterte studier rundt overgangen fra leder- til eierkapitalisme.

Konkrete sosiologiske studier rundt overgangen fra leder- til eierkapitalisme har så vidt meg bekjent ikke blitt gjort på norske forhold tidligere. Jeg ser derfor et behov for nye kasusstudier som tar for seg denne maktovergangen rundt interessekonflikter også i andre selskaper.<sup>213</sup> Det er en nærliggende antagelse at andre og tidligere konflikter også har vært preget av uformell maktutøvelse. Et sentralt spørsmål blir da om de samme mekanismene har vært virksomme

---

<sup>210</sup> Se for eksempel storebrand.no, ftf.no (Folketrygdfondet), eller aksjesparerforeningen.no

<sup>211</sup> Se [www.oslobors.no](http://www.oslobors.no).

<sup>212</sup> Jf kapittel 4: ”Historisk bakgrunn for konflikten”.

<sup>213</sup> En prosess som umiddelbart synes å være relevant for en slik analyse er prosessen rundt Kjell Inge Røkses overtagelse av Kværner omkring årtusenskiftet.



der som i Orkla. Er det slik at forsøk på overbevisning, diskreditering, press og påvirkning av situasjonsdefinisjonen hos andre aktører var viktige mekanismer også i disse? Flere konkrete kasusstudier kan gi oss økt forståelse av hvordan makt utøves i slike konflikter i norsk næringsliv.

### **Nettverk og maktutøvelse**

Jeg har i denne studien pekt på betydningen av allianser for aktørenes muligheter til å få gjennomslag for sine interesser. Der en aktør på egen hånd har hatt en for begrenset basis for påvirkning eller maktutøvelse, har en tilgjengelig strategi vært å knytte seg til andre aktører i konflikten med sammenfallende interesser. Denne studien har imidlertid gitt lite akt på hvordan slike aktørgrupperinger er relatert til beslutningsprosesser i andre deler av norsk offentlighet. Det er flere steder påpekt hvordan gruppen av aktører på toppen av norsk næringsliv er forbundet med hverandre. Blant annet skriver Ekberg og Vatnaland at vi har å gjøre med

[..]en liten og tett sammenvevd gruppe av personer som gjennom en årrekke har bekledd sentrale lederstillinger. Så å si samtlige toppsjefer og styreledere i toppen av norsk finansnæring har på et eller annet tidspunkt tidligere i karrieren jobbet sammen eller mot hverandre. [...] Historien viser stadig hvordan tidligere venner og fiender møtes igjen i nye roller og med nye kort på hånden.<sup>214</sup>

Dermed kan det tenkes at personlig kjemi, sympatier og antipatier aktørene imellom bidrar til å påvirke utfall av konflikter. Denne studien har vist at foruten topledere og styremedlemmer kan også aksjonærer, både private og institusjonelle, være knyttet sammen på ulike måter. Blant annet har vi sett at Christen Sveaas, Stein Erik Hagen og Johan H. Andresen samarbeidet da de hadde sammenfallende interesser. Disse, og andre, møter hverandre stadig i interessekonflikter i norsk næringsliv. Et interessant perspektiv for videre forskning kan være hvordan denne veven av gamle kjenninger kan bidra til å påvirke utfallet av maktkamper. Finnes det for eksempel faste koalisjoner av aktører i norsk næringsliv?

Flere av disse aktørene møter hverandre også i andre situasjoner eller konflikter gjennom selskapers kryssende eierskapsrelasjoner. Jeg har nevnt tidligere at Orkla, gjennom sin investeringsdivisjon, har en lang rekke lytteposter i andre viktige norske selskaper – også i sine egne eiere. Den foreliggende studien har imidlertid ikke lagt vekt på å undersøke hvordan

---

<sup>214</sup> Debattinnlegg i Dagens Næringsliv, 5. januar 2004. Ekberg og Vatnaland henviser imidlertid i utgangspunktet her til et fenomen i finansnæringen. Mitt inntrykk er uansett at dette også gjelder for en bredere krets av børsnoterte og verdifulle selskaper i Norge, blant annet industriselskaper.

dette kan være et instrument for maktutøvelse. Ved å sitte på slike strategiske eierposter er muligheten til stede for å påvirke strategiske beslutninger som kan ha konsekvenser for eget selskap (Engelstad m.fl., 2003). For Orklas del var det slik at både Jens P. Heyerdahl, Finn Jebsen og den øvrige toppledelsen satt i en rekke strategisk viktige selskapers styre og bedriftsforsamlinger på bakgrunn av slike eierposter (Erikstad & Imset, 1998). På den måten kunne Orkla fange opp potensielle faresituasjoner og omstrukturingsambisjoner i næringen. Et relevant perspektiv for videre studier kan dermed være hvordan slike nettverksforbindelser kan sikre en aktørs eller et selskaps interesser gjennom å påvirke beslutningene der de tas i ens egne investeringsobjekter.

### **Makroorienterte studier – hvem har makt over beslutningene?**

Denne studien har fokusert på en mikroprosess rundt overgangen fra lederkapitalisme til eierkapitalisme. Det er imidlertid også et tydelig behov for forskning av mer overordnet karakter. Både denne og tidligere studier antyder at ulike grupper av aktører har ulike interesser i selskapene de opererer i, og da særlig i forholdet mellom ledere og eiere.<sup>215</sup> Videre at disse er relatert til ulike "forms of control" (Fligstein & Brantley (1992), Fligstein (2001)). Et viktig spørsmål blir da hvem som har makt over de strategiske beslutninger i selskaper i norsk næringsliv. Finnes det et empirisk grunnlag som støtter Sejersted og Sogner i påstanden om at det skjer et regimeskifte fra leder- til eierkapitalisme i Norge? Slike undersøkelser kan ta utgangspunkt i hvem som har kontroll over de strategiske beslutningene; administrasjonen, eller eierne gjennom styret.

Et annet viktig spørsmål er hvilken effekt disse forskjellige formene for kapitalisme har på selskapenes omgivelser. Min studie antyder at et skifte fra leder- til eierkapitalisme gir en annen normativ ramme for strategisk handling, og at dette kan få innvirkning på strategiske beslutninger vedrørende kapitalstruktur, produktmix, geografisk ekspansjon og selskapsstruktur. Hva betyr dette eksempelvis for de ansattes sikkerhet for sine arbeidsplasser? En sentral problemstilling vil dermed være å gi en analyse av mulige konsekvenser av kapitalismeform og omgivelser på selskapenes omgivelser og interessegrupperinger knyttet til disse.

---

<sup>215</sup> Se for eksempel Berle & Means (1933) for en tidlig (økonomisk) studie.

## REFERANSER

Abbott, Andrew (1997): "On the Concept of Turning Point". I: *Comparative Social Research*, nr. 16: 85-105.

Abercrombie, Nicholas, Stephen Hill & Bryan S. Turner (1984): *Dictionary of Sociology*. Penguin: Hammonsworth.

Andersen, Bjørn (2003): *Institusjonelle investorer. Makt og avmakt i aksjemarkedet*. Rapport nr. 75 i Makt- og demokratiutredningen 1998-2003. Oslo: Unipub.

Barnes, Barry (1995): *The Elements of Social Theory*. London: UCL Press.

Berle, Adolf A. & Gardiner C. Means (1933): *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Bourdieu, Pierre (1990): *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.

Bugge, Lars (2001): *Teorien om rasjonelle valg*. Forelesning. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, 12.9.2001.

Bøhren, Øyvind & Bernt Arne Ødegaard (2001): "Patterns of Corporate Ownership: Insights from a unique data set". I: *Nordic Journal of Political Economy*, vol. 27, nr. 1: 55-86.

Campbell, Donald T. & Julian C. Stanley (1966): *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally.

Coleman, James S. (1992): "The Rational Reconstruction of Society". I *American Sociological Review* 1993, vol. 58, nr. 1: 1-15.

Dahl, Ottar (1973): *Grunntrekk i historieforskningens metodelære*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dyrnes, Steinar & Roar Valderhaug (2002): *Da Røkke tok Kværner*. Oslo: Gyldendal.

- Ekberg, Espen & Jon Vatnaland (2002): *Strukturendringer i norsk finanssektor. Fragmentering, makt og styringsavmakt i skjæringspunktet mellom næringsliv og politikk*. Hovedfagsoppgave i sosiologi. Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Ekberg, Espen & Jon Vatnaland (2003): *Strukturendringer i norsk finanssektor. Fragmentering, makt og styringsavmakt i skjæringspunktet mellom næringsliv og politikk*. Rapport nr. 72 i Makt- og demokratiutredningen 1998-2003. Oslo: Unipub.
- Ekegren, Peter (1997): "Case-studie". I: *Sosiologisk leksikon*. Olav Korsnes, Heine Andersen & Thomas Brante (red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Elster, Jon (1983): *Explaining Technical Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1985): *Making Sense of Marx*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1989a): *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1989b): *The Cement of Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1998): "Ch. 3: A Plea for Mechanisms". I: *Social Mechanisms: An analytical approach to social theory*. P. Hedstrøm & R. Swedberg (red.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Engelstad, Fredrik, Espen Ekberg, Trygve Gulbrandsen & Jon Vatnaland (2003): *Næringslivet mellom marked og politikk*. Maktutredningen 1998-2003. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Erikstad, Terje & Geir Imset (1998): *Jens P. Heyerdahl d.y. – en uautorisert biografi*. Oslo: Gyldendal.
- Fligstein, Neil & Peter Brantley (1992): "Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who controls the large modern corporation?" I: *American Journal of Sociology*, vol. 98, nr. 2: 280-307.
- Fligstein, Neil (2001): *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-first Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press.

- Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt, Bind 1: Det konkrete videnskap*. København: Akademisk Forlag.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Goffman, Erving (1970): *Strategic Interaction*. Oxford: Oxford Press.
- Goffman, Erving (1992): *Vårt rollespill til daglig. En studie i hverdagslivets dramatikk*. Oslo: Pax Forlag.
- Granovetter, Mark (1974): *Getting a Job*. Chicago University Press: Chicago-London.
- Grini, Anders, Stig Tufte-Johnsen & Jan Fredrik Wilhelmsen (2000): *Granskning av visse forhold knyttet til en aksjepost i Orkla ASA*. Rapport avgitt til styret i Orkla 28. november 2000. URL: <http://www.orkla.no/>. Søkeord: "rapport". [Lesetidspunkt: januar 2004].
- Grønmo, Sigmund (1997): "Nettverksteori". I: *Sosiologisk leksikon*. Olav Korsnes, Heine Andersen & Thomas Brante (red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Habermas, Jürgen (1984): *Theory of Communicative Action*. Volume 1. Boston: Beacon Press.
- Hagen, Inger Marie (2002): "Ansattes styrerepresentanter". I: *Søkelys på arbeidsmarkedet 2002*, årgang 19, nr. 1: 67-76. Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.
- Hammersley, Martyn & Paul Atkinson (1996): *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Hernes, Gudmund (1975): *Makt og avmakt. En begrepsanalyse*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Hovi, Jon & Bjørn Erik Rasch (1997): *Strategisk handling: innføring i bruk av rasjonalitetsmodeller og spillteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Lazonick, William & Mary O'Sullivan (2000): "Maximizing Shareholder Value: A new ideology for corporate governance". I: *Economy and Society*, vol. 29, nr. 1: 13-35.
- Leech, Dennis (2001): "Shareholder Voting Power and Corporate Governance: A study of large British companies". I: *Nordic Journal of Political Economy*, vol. 27, nr. 1: 33-54.
- Mastekaasa, Arne (1997): "Reliabilitet". I: *Sosiologisk leksikon*. Olav Korsnes, Heine Andersen & Thomas Brante (red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Petersen, Trond (1993): "The Economics of Organisation: the principal-agent relationship". I: *Acta Sociologica*, vol. 36: 277-293.
- Rahman, Masudur (1998): "NET-society: Mark Granovetter on Network, Embeddedness and Trust". I: *Sosiologi i dag*, årgang 28, nr. 4: 87-113.
- Rogers, Mary F. (1974): "Instrumental and Infra-resources: the bases of power". I: *American Journal of Sociology*, vol. 79, nr. 6: 1418-1432.
- Rogers, Mary F. (1977): "Goffman on Power". I: *The American Sociologist*, vol. 12, nr. 2: 88-95.
- Seip, Jens Arup (1978): "Studiet av makt". I: *Hva er makt? Søkelys på Maktutredningen*. Jens Arup Seip, Yngvar Løchen & Beatrice Halsaa Albrektsen. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sejersted, Francis (2001): "Struktur og legitimitet – Refleksjoner over direktørkapitalismens kranke skjebne". I: *Søkelys på arbeidsmarkedet*, årgang 18, nr. 1: 53-57.
- Selvik, Arne (2001): *Den skjulte styreverden. Rapport fra styreriket*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sogner, Knut (2003): "Makt over beslutningene – Norske storbedrifter gjennom 100 år". I: *Kapitalistisk demokrati? Makt- og demokratiutredningen 1998-2003*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Styreinstruks Orkla ASA (2003). URL: <http://www.orkla.no/>. Søkord: "styreinstruks". [Lesetidspunkt: oktober 2004].

Syvertsen, Trine (1998): *Dokumentanalyse i medievitenskapen: Tilgang, kildekritikk, problemstillinger*. Arbeidsnotat. Institutt for medier og kommunikasjon, 1998. URL: <http://home.chello.no/~trine.syvertsen/TEORI&METODE/DOKANALYSE.htm> [Lesetidspunkt: februar 2004].

Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Thomas, Robert J. (1995): "Interviewing Important People in Big Companies". I: *Studying Elites Using Qualitative Methods*. Rosanna Hertz & Jonathan Imber (red.). Thousand Oaks: Sage.

Weber, Max (2000): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.

### **Offentlige dokumenter:**

NOU 1982:3 *Maktutredningen. Sluttrapport*.

NOU 2003:19 *Makt og demokrati. Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen*.

### **Øvrige kilder:**

Internettsiden til Aksjesparerforeningen: [www.aksjesparerforeningen.no/](http://www.aksjesparerforeningen.no/)

Internettsiden til Folketrygdfondet: [www.ftf.no/](http://www.ftf.no/)

Internettsiden til Orkla: [www.orkla.no/](http://www.orkla.no/)

Internettsiden til Oslo Børs: [www.oslobors.no/](http://www.oslobors.no/)

Internettsiden til Storebrand: [www.storebrand.no/](http://www.storebrand.no/)

**Alle kilder i denne oppgaven er oppgitt.**

**Antall ord i denne oppgaven er: 44.398.**